

UN MODELO PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO CONSIDERANDO LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYME'S

A model to manage knowledge considering the organizational culture in small companies

EPISTEMUS
ISSN: 2007-8196 (electrónico)

Mario Barceló Valenzuela ¹
Alonso Perez-Soltero ²
Jose Luis Ochoa-Hernández ³
Estephany Figueroa Symonds⁴

Recibido: 13 / 07 / 2021
Aceptado: 11 / 11 / 2021
Publicado: 22 / 11 / 2021
DOI: <https://doi.org/10.36790/epistemus.v15i30.139>

Autor de Correspondencia:
Mario Barceló Valenzuela
Correo: mario.barcelo@unison.mx

Resumen

El objetivo es proponer un modelo para aprovechar la cultura organizacional y el conocimiento en empresas medianas y pequeñas (Pyme's), que fomenten su creación y uso en beneficio de la organización y hacer más eficientes los procesos productivos y de operación, así como optimizar recursos tales como: económicos, de tiempo, humanos y de conocimiento. Se analizaron diferentes trabajos encontrados en la literatura, obteniendo ideas clave para ser incluidas en la metodología desarrollada. Esta ha sido implementada en una Pyme Industrial donde se usará de apoyo una herramienta tecnológica, la cual contendrá la estructura para gestionar el conocimiento organizacional para que sea mejor aprovechado y gestionado por la empresa.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, cultura organizacional, tecnologías de la información.

Abstract

The objective is to propose a model to take advantage of the organizational culture and knowledge in medium and small companies, which promote their creation and use for the benefit of the organization and make production and operation processes more efficient, as well as optimize resources such as: economic, of time, humans and knowledge. Different literatures were analyzed, obtaining key ideas to be included in the developed methodology. This has been implemented in an Industrial SME where a technological tool will be used as support, which will contain the structure to manage organizational knowledge so that it is better used and managed by the company.

Keywords: Knowledge management, organizational culture, information technologies.

¹ Doctor en Informática, Depto. Ingeniería Industrial, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México, mario.barcelo@unison.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3560-087X>

² Doctor en Informática, Depto. Ingeniería Industrial, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México, alonso.perez@unison.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3175-6703>

³ Doctor en Informática, Depto. Ingeniería industrial, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México, jose Luis.ochoa@unison.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5009-8913>

⁴ Ing. Estephany Figueroa Symonds, Depto. Ingeniería Industrial, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México, a211206849@unison.mx

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, algunas compañías emergen sin tener presente la importancia que implica la cultura organizacional dentro de sus empresas, afectando su desempeño; crecen y se desarrollan con el tiempo sin una estructura bien definida que favorezca a su operación y con ello se pierde solidez, por ello, se ha realizado esta investigación empírica en una Pyme (pequeña empresa) industrial, buscando analizar su situación respecto a los temas de cultura y conocimiento organizacional, y así, mediante este estudio, poder conocer si existen mejoras en la operación de la empresa después de implementar el uso de TIC'S y herramientas de gestión de conocimiento. La investigación se realizó en el departamento de producción de la empresa, así como las áreas interrelacionadas para su buen funcionamiento como ventas, logística y compras. Se encontraron algunos factores limitantes como: resistencia al cambio y la mayor limitante, falta de seguimiento de las actividades y proyectos elaborados por parte de los altos mandos. Es importante lograr conciencia en las Pyme's de crear y practicar una cultura organizacional desde el inicio del emprendimiento, creando cultura de creación y gestión del conocimiento que faciliten la operación de la empresa y optimizar recursos que propiciará como resultado un crecimiento sostenible.

Marco de referencia

El conocimiento es referenciado como un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad [1]. En el concepto de conocimiento hay que tomar en cuenta a los datos como hechos, y la información como datos interpretados, así el conocimiento se puede entender como el producto organizado de flujos de información [2]. El conocimiento es definido en 2 conceptos: "explícito" o codificado que se refiere al conocimiento que se puede transmitir en un lenguaje formal y sistemático. Por otro lado, el conocimiento "tácito" tiene una calidad personal, lo que dificulta la formalización y la comunicación [1].



Por otra parte, se sabe que en toda empresa se cuenta con un conocimiento estratégico, entendiéndolo por éste, como el formado por una combinación de dimensiones que total o parcialmente cumplen las condiciones de movilidad imperfecta, dificultad de imitación, dificultad de sustitución y durabilidad [3].

Un concepto importante a considerar es la economía del conocimiento que es aquella que hace uso del conocimiento como motor principal de la prosperidad económica. Esto es, una economía en la que el conocimiento creado, adquirido, utilizado y difundido de forma eficaz, mejora el desarrollo económico [4].

La gestión del conocimiento (GC) es la disciplina que identifica y establece las instrucciones para la aplicación de un conjunto dinámico y continuo de los procesos y prácticas relacionadas con el conocimiento que están incrustados en los individuos, como en los grupos y las estructuras físicas. La figura 1 muestra el modelo del proceso de GC [5].



Gestión del conocimiento

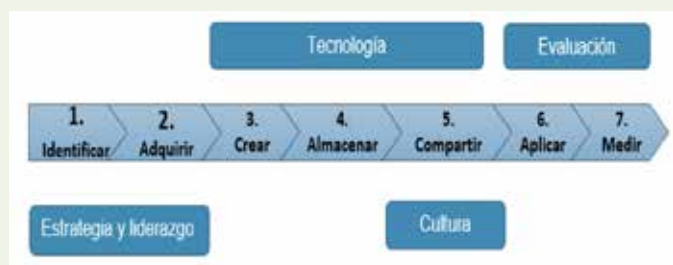


Figura 1. Modelo del proceso de GC.

Las etapas del aprendizaje humano fortalecen las relaciones y refuerzan la idea de que la gestión del conocimiento es principalmente una interrelación de personas, procesos y orientación a resultados [6]. La GC se ha ido adoptando en los negocios, principalmente por la denominada era tecnológica, donde existe una sobrecarga de información. La GC ayuda a las empresas y organizaciones a valorar esta información. Además, conserva el conocimiento creado por los empleados en las organizaciones u otros entornos de negocio [7].

Por otra parte, las organizaciones intentan alcanzar un crecimiento rápido, una mejora continua, ser rentables, prepararse para el futuro y lograr la mejor situación en sus actividades en el espectro global. Además, hoy en día, las organizaciones trabajan en un entorno que cambia constantemente y es muy difícil predecir estos cambios. Estos problemas han causado que las organizaciones gasten mucho tiempo y dinero en los cambios para lograr un alto rendimiento [8]. Para lograr una buena implementación y desarrollo de la GC, se requieren de tres elementos: liderazgo, cultura organizacional y tecnología (figura 2):

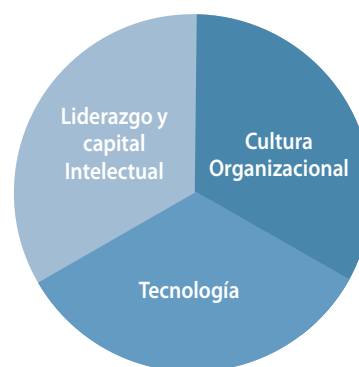


Figura 2. Elementos de la Gestión del Conocimiento (Agudelo y Valencia, 2018).

El liderazgo puede funcionar como un servicio a través de la formulación e implementación de política. Puede desempeñarse como un rol de control a través de salvaguardar los intereses en la selección de personal, por seguimiento y revisión de la estrategia [9].

Diversos estudios señalan que la cultura organizacional y sus valores favorecen a la innovación, al interactuar con la gestión para diseñar nuevos y mejores procesos que faciliten la adaptación a los cambios constantes en el mercado mediante el compromiso, la capacitación y la motivación del recurso humano [10]. La cultura organizacional resulta de los procesos de interacción social que tienen los miembros de la organización; son adquiridos, aprendidos, transmitidos y se consolidan en el tiempo. Es una construcción social de la realidad, determinada por las creencias y valores compartidos que orientan y controlan el comportamiento de las personas y de la organización, de acuerdo con la misión definida, la





filosofía y la orientación que propician los líderes para la acción [11]. Las funciones de la GC desarrollan capacidades de innovación y resultados funcionales. La aplicación de prácticas de la GC como la creación y el intercambio de conocimiento lleva a las organizaciones al crecimiento, la innovación, la creación de nuevos modelos de negocio y la creación de una posición adecuada en su propia industria [12]. Diversos estudios señalan que la cultura organizacional y sus valores favorecen la innovación al interactuar con la gestión para diseñar nuevos y mejores procesos que faciliten la adaptación a los cambios constantes en el mercado mediante el compromiso, la capacitación y la motivación del recurso humano [13]. Por otra parte, la GC se apoya en el uso de las tecnologías de información y la comunicación (TIC) a través de herramientas como equipos y programas computacionales promueven el aprendizaje de los empleados y fortalecen el proceso de enseñanza aprendizaje, pues estas prácticas contribuyen al entrenamiento del personal de la empresa. Las TICs son cruciales en la transferencia y uso del conocimiento, al elevar las competencias del recurso humano y facilitar el desarrollo de sus habilidades, lo que repercute en una mayor intensidad para innovar y mejorar el crecimiento de las Pyme's [14].

En un mundo de cambio constante y donde las organizaciones compiten con literalmente todos en la red global, hay muchos estudios sobre cómo diferenciarse en medio de innovaciones cada vez más constantes, técnicas y conocimientos cada vez mejores y más amplios. La necesidad de que las organizaciones se adapten crece, dada a las discontinuidades creadas por el nivel de globalización, alta volatilidad, híper competencia, cambios demográficos y explosión de conocimiento [15]. En un estudio realizado en una organización de construcción china, los resultados mostraron que la cultura organizacional basada en la gestión sistemática y la transferencia del conocimiento, contribuyeron significativamente al desempeño de los



proyectos, y ayudó a la empresa a expandir y aprovechar su conocimiento [16].

En términos de transferencia de información, la GC no puede considerarse un simple movimiento de datos, pues ésta, debe generar una dinámica integral que permita a las organizaciones reconocer la información como activos con valor intangible. La GC, en su más estricta acepción, puede considerarse un proceso de innovación [17].

En el desarrollo del modelo propuesto en este trabajo, se tomaron en cuenta modelos tales como: El modelo Hoshin Kanri, que es una estrategia que, para poder implementarlo, se debe tomar en cuenta tres factores: 1) estrategia sostenible, 2) sacar los riesgos a la superficie temprano, y 3) la cultura organizacional basada en la confianza y el conocimiento [18].

Por otra parte, el modelo OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) es otra estrategia que usa un instrumento para diagnosticar la cultura organizacional: "Encuesta Cultura Organizacional" [19]. Finalmente, en una investigación realizada en el noroeste de México, donde su objetivo fue realizar un diagnóstico para analizar los procesos de la GC en las Pyme's del sector restauranero, con la finalidad de conocer cuál era la situación de dichos procesos en esas organizaciones e identificar oportunidades de mejora; así como también definir facilitadores y barreras que pudieran favorecer y/o dificultar la implementación de iniciativas sobre GC [20].

Método

En este estudio se propone un modelo que se apoye en las TIC's y de herramientas de gestión del conocimiento para proporcionar una posible solución a la problemática mencionada en la introducción, respecto a la gestión de la cultura organizacional de una Pyme industrial,



ubicada en Hermosillo Sonora y se dedica a la producción de productos prefabricados de concreto y venta de materiales para la construcción, con el fin de crear una cultura orientada a la GC dentro de la organización y obtener como resultado una mejora continua, innovación y un mayor crecimiento dentro del mercado. Por la naturaleza de la investigación y basado en la operación de la empresa, esta investigación se define con un enfoque de carácter mixto: cuantitativo/cualitativo. El modelo resulta de la necesidad de las Pyme's de sobrevivir al mundo cambiante que actualmente estamos viviendo. Las Pyme's son un sector de gran relevancia en México (según INEGI, de los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal en los censos económicos de 2019, el 99.8% son microempresas y Pyme's), así como en el mundo. En Latinoamérica, estas logran un promedio del 99.25% del total de las empresas generando el 35.5% del empleo, con lo que es importante mantenerlas y apoyar a su desarrollo y estabilidad y desarrollo económico [21]. En la figura 3 se representa un modelo general propuesto para gestionar la cultura organizacional y este, se pueda aplicar a empresas con problemáticas similares



el panorama completo, en general, cómo se encuentra la empresa con su recurso humano, relaciones, estrategias y cultura.

Fase 2: Identificación y colección de conocimiento

En esta fase, se busca conocer mediante dos instrumentos, con mayor detalle el conocimiento del departamento. Se obtendrá entonces un panorama completo del proceso productivo y sus áreas con las que interactúa para su buen funcionamiento, y con ello, conocer sus áreas de oportunidad y fortalezas en cuanto a la manera de gestionar su conocimiento.

Fase 3: Organizar y compartir el conocimiento

En esta fase se desea organizar el conocimiento identificado y obtenido en las fases previas y compartirlo mediante una herramienta tecnológica. Se basa en 3 pasos: 1) identificar y evaluar las herramientas tecnológicas que posee ó no la empresa, 2) seleccionar la herramienta más adecuada e 3) implementar la herramienta para compartir el conocimiento.

Fase 4: Adaptación de herramienta tecnológica

En esta fase se adecuará la herramienta tecnológica a la empresa para lograr resolver el problema bajo estudio, configurándola para crear un programa de inducción y capacitación al personal de nuevo ingreso, un sistema de evaluación del personal para poder detectar necesidades de capacitación y desarrollo, así como lograr tener equipos de trabajo productivos, eficientes y autónomos; crear un buzón de sugerencias y reconocimientos; un espacio para reconocer a los empleados y fomentar el uso y creación de conocimiento, un espacio para documentar lecciones aprendidas, historias y mejores prácticas.

Fase 5: Control y evaluación

Es la última fase y en ésta, se le dará seguimiento al uso y creación del conocimiento a través de la herramienta,



Figura 3. Fases del modelo propuesto (Elaboración propia).

A continuación, se explica cada una de las fases representadas en el modelo propuesto:

Fase 1: Diagnóstico organizacional

El objetivo es conocer la situación actual en la que opera la empresa mediante un cuestionario para reconocer las áreas de oportunidad, situaciones de problema y fortalezas que existen dentro de ella. Se desea conocer

también, se evaluarán los resultados finales para comparar el antes y el después de la implementación y poder visualizar el grado de mejora reflejado.

RESULTADOS

Al aplicar el modelo propuesto a esta Pyme industrial en el área sujeta a la investigación, se obtuvieron resultados relevantes en la primera fase, éstos provienen de la aplicación del cuestionario de evaluación organizacional, así como del cuestionario OCCAI para cultura organizacional, el cual se realizó a 16 empleados, sin embargo, el resultado formal solo se obtuvo de 9, ya que el resto tenía un estatus de eventual. En la figura 4 el gráfico está relacionado a la antigüedad promedio del trabajador en la Pyme dentro del área de producción:

Antigüedad en la empresa 9 respuestas

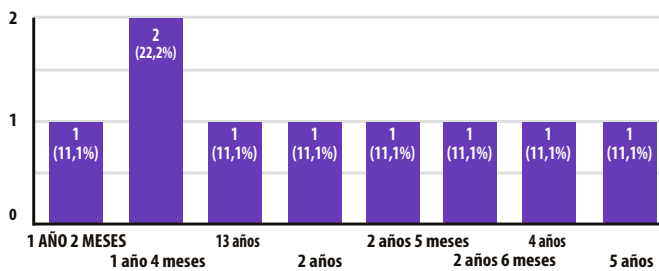


Figura 4. Gráfico antigüedad del trabajador.

Se observa que, el 66.6 % de los empleados tiene en promedio un tiempo de 1.8 meses de antigüedad oscilando de entre 1 año y 2.6 años en la empresa, donde la mayor experiencia la tienen solo 3 de los 9 empleados representando el 33.3 % y que a la vez expresa que la mayor parte del personal considerado como fijo tiene rotación. La figura 5, muestra el cómo se encuentran los canales de comunicación dentro de la organización:

Existen buenos canales de comunicación en el departamento y entre departamentos

9 respuestas

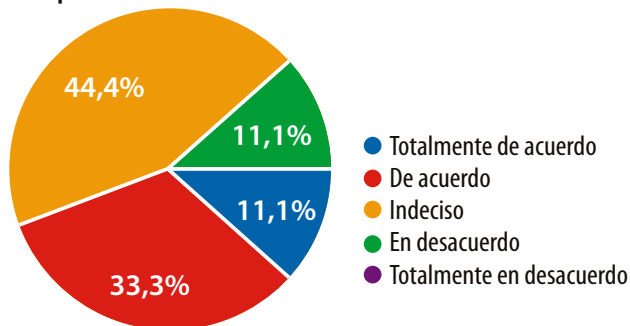


Figura 5. Gráfico de canales de comunicación.

Se observa que se requiere atención en la mejora de la comunicación entre departamentos, esto ayudará mucho

a la mejora del clima, del servicio al cliente, flujo de trabajo y disminución de desperdicio de recursos.

En la figura 6 se muestran los resultados obtenidos del diagnóstico del nivel de cultura obtenido por cada tipo de cultura:



Figura 6. Gráfico orientación de cultura organizacional

Se puede concluir que, en el estilo de cultura adhocrática está por encima de las demás culturas en los rubros de liderazgo, estilo de gestión y factores de integración; en el jerárquico, el rubro de criterios de éxito; en el mercado, las características dominantes y énfasis estratégico. Esto quiere decir que existe una cercanía de inclinación de cultura en la organización entre el estilo de cultura de mercado y el estilo adhocrático, aun así, predomina el adhocrático. Mas aún, los resultados muestran que existe un sesgo pronunciado en los rubros 1, 4 y 6, donde se debe buscar un equilibrio en los tipos de cultura de mercado, jerárquico y adhocrático para poder lograr los objetivos de la organización. Lograr que en cada uno de los 6 rubros los estilos de cultura se encuentren balanceados para poder cumplir con los objetivos de la Pyme.





En la fase 2 se aplicaron dos instrumentos, uno relacionado al análisis de procesos y otro de gestión del conocimiento, con ellos se obtuvieron otros factores relevantes, como es la figura 7 que muestra la realidad ante las filosofías:

Nuestra empresa tiene una clara misión, visión y estrategia.

5 respuestas

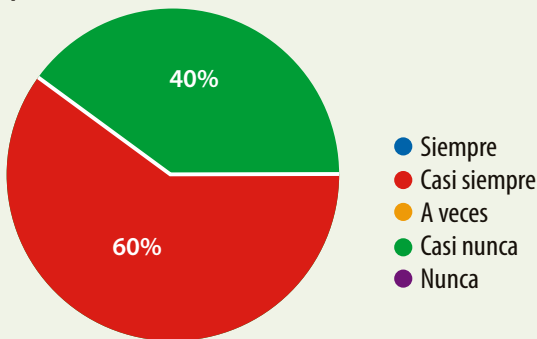


Figura 7. Gráfico de conocimiento de filosofías

Se observó que un 60%, entre el casi nunca y a veces, no tiene una idea clara de la misión, visión y estrategia de la Pyme. Sin embargo, esto se puede fortalecer tal como se observa en la figura 8, donde se obtuvo un 60% (40 + 20) lo que significa que, si existe una buena estructura y procesos productivos definidos en las áreas bajo estudio, a su vez este porcentaje representa más de la mitad, se puede considerar como suficiente para lograr las metas de la organización y se puedan crear y establecer las convicciones corporativas, socializarlas, diseñar e implementar la estructura organizacional, de manera que

le dé formalidad a la organización y se puedan evaluar los cambios positivos. .

Estamos muy bien organizados (es decir, la estructura organizacional y procesos) para lograr nuestras metas.

5 respuestas

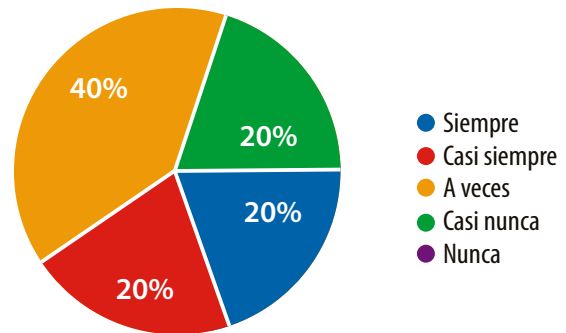


Figura 8. Gráfico de grado de estructura organizacional.

Respecto a la fase 3, se seleccionó de la herramienta WordPress, en base a los comparativos y necesidades de la empresa detectadas, la cual, por ser gratuita, es de manera general (para expertos y novatos) amigable en su uso, y cumple con los propósitos de ser un gestor de contenidos que ayude a organizar y compartir el conocimiento de la organización, acciones que ayudarán al cumplimiento de estos objetivos.

Para la fase 4 se configuró la herramienta diseñando la estructura de menú de contenido que contiene las respuestas a las necesidades de la organización descritas en esta fase del método como lo muestra la figura 9, en base al diagnóstico obtenido en las primeras tres fases del modelo.

FORTER

Inicio Quiénes somos? ▾ Recursos humanos ▾ Proyectos ▾ Procesos ▾ Noticias Contacto
Mejores practicas y lecciones aprendidas



Figura 9. Desarrollo de menú en plataforma.



El menú de contenido diseñado integra todos los elementos relacionados al diagnóstico que ayuda a los empleados a conocer sus filosofías, saber quién es la empresa, su base cultural de gestionar, políticas y reglamento, proyectos en desarrollo, noticias donde se compone de nuevas experiencias, metas y logros de los departamentos, mejores prácticas y lecciones aprendidas de las diferentes áreas, así como manuales de procedimientos en el área de RRHH.

En la fase 5 se tienen resultados parciales sobre el seguimiento y evaluación, debido a la rotación de personal y a la contingencia sanitaria. Es sumamente importante concientizar a los trabajadores del beneficio

de la herramienta para fomentar su utilización y que los altos mandos participen en el seguimiento del uso de ésta y practicar la cultura establecida, para que el resto de las áreas también colabore, para esto se impartió una capacitación del uso y seguimiento de la herramienta tecnológica y con ello evaluar los resultados ya que sin esto los beneficios no serán significativos.

CONCLUSIONES

Con la implementación de las 2 primeras fases, se ha logrado diagnosticar la cultura organizacional y proponer acciones para fortalecer la Pyme. Para ello, se ha implementado la fase 3 y 4 del modelo, integrando y adaptando la herramienta tecnológica para organizar y compartir conocimiento, fortaleciendo mediante ésta, una cultura organizacional basada en la GC, asegurando que su contenido llegará de manera clara a los empleados mediante reuniones, socializando la información y capacitando con temas de refuerzo, motivación para evitar la resistencia al cambio. Es indispensable tener conciencia por parte de los altos mandos, el darle seguimiento al uso de la herramienta tecnológica en el resto de los departamentos y se puedan obtener los beneficios como organización. Al aplicar la herramienta tecnológica propuesta se obtuvieron beneficios instantáneos para todos los empleados, tal como las filosofías, reglamentos y manuales de puesto, además de tener resguardada la información y conocimiento del departamento para consulta y otorgar capacitaciones autodidactas. Finalmente, para alcanzar una retroalimentación, seguimiento de capacitaciones y comunicación efectiva colaborador – organización se requiere que haya mayor participación, ya que, sin la aplicación completa de la metodología y el ímpetu de todos los trabajadores, se alcanzarán resultados parciales.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] I. Nonaka. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". Institute of Business Research. Vol. 5, pp. 14-37, Febrero, 1994. <https://www.jstor.org/stable/2635068>
- [2] M. Segarra Cipres y J. C. Bou Lluissar. "Conceptos, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico". Revista de economía y empresa. Enero, 2004.
- [3] O. Serrat. "Proposition 30 Notions of Knowledge Management". Knowledge Solutions. Springer, Singapore. XVI, 1140, 1, 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_30.
- [4] J. A. Nieto Ruiz. "Modelo de Desarrollo Sostenible para la Ciudad de Manizales, Sustentado en la Economía del Conocimiento". Trabajo de grado maestría. Repositorio institucional, Colombia, 2017. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/62007>.
- [5] C. E. Marulanda Echeverry, M. López Trujillo, J. Valencia Francisco. "Competencias personales y procesos de gestión del conocimiento en Pyme's de Colombia". Revista Virtual Universidad Católica del Norte. Vol. 38 pp. 158-170. Febrero, 2013.
- [6] D. Grazielle Dickel y G. Luiz de Moura. "Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management". RAI revista de administração e inovação. Mayo, 2016. <https://www.researchgate.net/publication/302875935>
- [7] L. Karamitri, M. A. Talias and T. Bellali. "Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review". Sustainability. Vol. 12, pp. 2730. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12072730>.
- [8] A. Nikpour. "The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment". International Journal of Organizational Leadership. Vol. 6, pp. 65-72. Noviembre, 2016. https://ijol.cikd.ca/pdf_60432_9a9a6611a397719a068702bb17be5460.html
- [9] S. Zyngier, F. Burstein Monash y J. McKay Monash. "Improving Business Performance through Knowledge Management: Governance of Knowledge Management Strategy". Frada Burstein Monash. https://www.academia.edu/23848186/Governance_of_Knowledge_Management_Strategy_Implementation_A_New_Lens_on_an_Evolving_Practice
- [10] R. A. Quijano García, L. A. Arguelles Ma, D. E. Magaña Medina y N. Aguilar Morales. Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol. 12 (2), pp. 55-6, 2019.
- [11] C. E. Méndez Álvarez, "Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia". Universidad & Empresa, Vol. 21, pp. 136-169, Diciembre, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- [12] C. Valmohammadi, S. Javad y K. Bahare. "How do Knowledge Management Practices Affect Sustainable Balanced Performance? Mediating Role of Innovation Practices". CENTRUM. Vol. 11(18), pp. 5129. Junio, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11185129>
- [13] R. A. Quijano García, L. A. Arguelles Ma, D. E. Magaña Medina y N. Aguilar Morales. Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol. 12 (2), pp. 55-6, 2019.
- [14] L. E. Valdez, D. García Pérez de Lema, G. Maldonado Guzmán. "TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la Pyme" Investigación y Ciencia. vol. 25, núm. 70, pp. 50-62, Abril, 2017. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67451351007>
- [15] D. Grazielle Dickel y G. Luiz de Moura. "Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management". RAI Revista de Administração e Inovação. Julio, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.06.005>

- [16] Y. Wei y S. Miraglia. "Organizational culture and knowledge transfer in Project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. International Journal of project management". International journal of project management. Vol. 35 (4) pp. 571-585. Febrero, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.010>.
- [17] D. Jiménez Sierra, A. Jiménez Sierra y P. Redondo Cala. "Management of organizational knowledge in higher education institutions: A case study". Dialnet Vol. 15(2), pp. 153-162. Diciembre, 2019.
- [18] S. Leth, J. Lerche, H. H. Neve, S. Wandahl. "Lecciones para la construcción: Realización de megaproyectos sobre el tiempo a través de la cultura y Hoshin Kanri". 27ª Conferencia Anual de la Internacional. Group for Lean Construction (IGLC), Dublín, Irlanda, págs. 1011-1022. 2019. DOI: <https://doi.org/10.24928/2019/0139>.
- [20] A. Perez-Soltero, V. Leal Soto, M. Barceló Valenzuela, J. A. León Duarte. "Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las Pyme's del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos". Intangible capital. Febrero 2013. Vol. 9(1), pp. 153-183. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.381>
- [19] G. S. Cristobal, A. Dialeva, N. Guyot, Re JI. "Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el modelo OCAI". Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias. Universidad Católica. Argentina, 2018.
- [21] M. L. Saavedra García. "La Pyme como generadora de empleo en México". Tipología: Artículo de Investigación Científica y Tecnológica, Clio América, Vol 8(16), pp. 153-172.

Cómo citar este artículo:

Barceló Valenzuela, M., Perez-Soltero, A., Ochoa-Hernández, J. L., & Figueroa Symonds, E. M. (2021). UN MODELO PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO CONSIDERANDO LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYME'S. EPISTEMUS, 15(30). <https://doi.org/10.36790/epistemus.v15i30.139>

