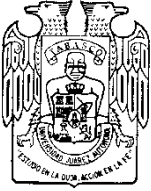


# XIII Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina  
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**Gestión del Conocimiento en Equipos Directivos.**



Asociación Latinoamericana de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

---

## DATOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Título: Gestión del Conocimiento en Equipos Directivos.

Área Temática: Administración

Sub área temática: Gestión del conocimiento

Autor(es): M.A. María del Carmen Ancona Alcocer; Dra. Deneb Elí Magaña Medina,  
M.A. Candelaria Guzmán Fernández

Institución: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Domicilio: Av. Universidad s/n, Zona Cultura, Col. Magisterial, Villahermosa, Centro,  
Tabasco, México, C.P. 86040.

Número de teléfono y fax: (52 993)3121227

Dirección electrónica: [dirección.dacea@ujat.mx](mailto:dirección.dacea@ujat.mx); [caraa@hotmail.com](mailto:caraa@hotmail.com);  
[deneb\\_72@yahoo.com](mailto:deneb_72@yahoo.com), [candyguzmanf@hotmail.com](mailto:candyguzmanf@hotmail.com)

Dirección para correspondencia: Av. Universidad s/n, Zona Cultura, Col. Magisterial,  
Villahermosa, Centro, Tabasco, México, C.P. 86040.

# Gestión del Conocimiento en Equipos Directivos

## Introducción

El conocimiento existe en todas las organizaciones actuales, pero solo aquellas que desean desarrollarse lo visualizan como un importante capital competitivo, generador de valor. De ahí que, el reto que ellas enfrentan sea el de gestionarlo de la forma más adecuada posible (Aportela y Ponjuán, 2008). Una organización adquiere conocimiento cuando puede hacer algo que antes no podía (Gore, 2003).

Pero es preciso señalar que la información no es lo mismo que el conocimiento, pues la primera se puede brindarse a través de un manual, un informe, un libro, etc., pero el conocimiento en las organizaciones suele provenir de la experiencia y por lo general es individual y no colectivo, es conocimiento tácito y pocas veces explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Gestionar el conocimiento en una organización requiere de distribuir información, pero no limitarse a los datos, sino proporcionar un seguimiento que garantice que ésta se convierta en conocimiento. Wegner (1998) describe este proceso como de negociación de significados, puesto que obliga a revisar el significado de las cosas en función de la perspectiva de otros, con la finalidad de poder actuar juntos.

Para garantizar la gestión del conocimiento, diversos autores (Drucker, 1998; Davenport y Prusak, 2001; Soto y Sauquet, 2006; Nagles, 2007; Sánchez, Hernández y Haro, 2008) coinciden en señalar que se requiere una filosofía organizacional que la contemple, lo que significa que quede explícito en las políticas y directrices de la misma y; que se refiera a la concepción más profunda y arraigada que tienen los dirigentes de la “razón de ser” de la organización y que se vea reflejada en las estrategias a mediano y corto plazo de los integrantes de la organización

Diversos estudios han destacado la importancia de que los equipos directivos (Nonaka y Takeuchi, 1999; Sánchez, Hernández y Haro, 2008; García y Cordero, 2008)

en los procesos de gestión del conocimiento, pues se hace indispensable el compromiso de esto para garantizar el éxito.

La formación de los equipos de trabajo está directamente relacionada con la misma esencia de la Gestión del Conocimiento: la necesidad de compartir conocimientos y colaborar entre los empleados de una organización para potenciar el resultado final (Franco y Velázquez, 2000). Los equipos de trabajo son esenciales para que la gestión del conocimiento se dé al interior de las organizaciones y se constituyen como la célula principal que contribuye a la realización de los objetivos de este proceso (García y Cordero, 2008).

## **Objetivos**

El objetivo de investigación que se definió para este trabajo, enmarca la importancia de los equipos de trabajo y en especial de los equipos directivos. La finalidad del estudio de caso se fundamentó principalmente en conocer la percepción que dos equipos directivos diferentes de la misma institución, tenían sobre los principales elementos que deben existir para que la gestión del conocimiento se dé acorde al enfoque de diagnóstico de Molina y Marsal (2002).

El propósito del estudio fue definir las deficiencias que se perciben con respecto a los elementos de la gestión del conocimiento, a fin de poder realizar propuestas concretas de acción al interior de los equipos directivos y de manera general a la organización.

## **Metodología**

### **Diseño del Estudio**

El estudio estuvo centrado en un estudio de caso que de acuerdo con Yin (2003) analiza un fenómeno de manera exhaustiva, el cual se obtiene mediante una descripción detallada y profunda considerando todo el contexto. El estudio tuvo un

diseño esencialmente descriptivo (Hernández, Fernández, Baptista, 2010), ya que se pretendió únicamente generar un diagnóstico sobre los procesos de gestión del conocimiento en los grupos directivos.

El estudio de caso empleó múltiples fuentes de evidencia y se realizó en dos etapas; la primera en donde se recolectó, a través de un cuestionario, la percepción de los equipos directivos que participaron en este primer acercamiento. La segunda etapa fue la realización de un grupo de enfoque (Morgan, 1998), con la finalidad de realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de cada concepto considerado en los procesos de la gestión del conocimiento de la primera etapa, en donde a través de una guía semiestructurada de preguntas abiertas se conocieron las opiniones en general de los participantes

### **Tipo de estudio**

Este punto se refiere al enfoque cualitativo debido a que es un estudio de caso descriptivo con un solo grupo bajo estudio que se estructuró con la finalidad de identificar las dificultades de implementar un procedimiento o técnica nueva y evaluar sus beneficios.

### **Población de estudio**

Para este primer acercamiento de investigación, se invitó a participar a los equipos directivos de dos divisiones académicas de la institución, que por motivos de confidencialidad se denominaron, “División A” y “División B” a fin de poder señalar las comparaciones correspondientes.

El total de la población bajo estudio está compuesta por 23 directivos de los cuales 12 (52%) son hombres y 11 (48%) son mujeres (Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de frecuencias por género

Variable	División A		División B		General	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Hombre	7	58	5	45	12	52
Mujer	5	42	6	55	11	48
Total	12	100	11	100	23	100

La edad promedio general registrada para la población bajo estudio estuvo constituida en un rango de 25 a 59 años, con una media de 36.39 años y una desviación estándar de 8.256. Los rangos de edad por División Académica y de manera general se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Distribución de Frecuencias por Edad.

Rango de Edad	División A		División B		General	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
25 a 31 años			9	75	9	39
32 a 38 años	3	27	1	8	11	17
39 a 45 años	5	46	2	17	7	30
46 a 52 años	2	18			2	9
53 a 59 años	1	9			1	4

La población estudiada, está compuesta en su mayoría entre los intervalos de edades de 25 a 31 años y de 39 a 45 años de edad, sin embargo la división académica “A” refleja personal directivo de mayor edad que la división académica “B” que reporta solo 3 de los primeros rangos.

Con relación al número de años laborados en el quipo directivo, el promedio fue de 5.04 con una desviación estándar de 4.695. En la tabla 3 se muestran por rangos la frecuencia y el porcentaje de años laborados para la población general y para cada una de las divisiones.

Tabla 3. Distribución de frecuencia por rango de años laborados en el equipo directivo.

Rango de años laborados	División A		División B		General	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 a 4 años	7	64	9	76	16	70
5 a 8 años	1	9	1	8	2	9
9 a 12 años	2	18	1	8	3	13
13 a 16 años			1	8	1	4
17 a 20 años	1	9			1	4

El 70 % del equipo directivo se encuentra entre 1 y 4 años laborando para el mismo, que de manera coincidente es el rango con mayor porcentaje en ambas divisiones académicas.

Para finalizar la caracterización de la población bajo estudio se presenta en la tabla 4 la distribución de las frecuencias por escolaridad.

Tabla 4. Distribución de frecuencia por rango de años laborados en el equipo directivo.

Escolaridad	División A		División B		General	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Licenciatura	1	9	6	50	7	30
Maestría	9	82	6	50	15	65
Doctorado	1	9			1	5

El grado académico que caracteriza al equipo directivo es el de maestría, con el 65% de manera general, 82% para la División “A” y el 50% para la División “B”.

### Recolección de Datos

Para la recolección de los datos, en la primera etapa se empleó cuestionario, el cual fue entregado personalmente al equipo directivo en sobre cerrado y con sello, con la finalidad de garantizar la confidencialidad de las respuestas. La etapa de aplicación se realizó en el mes de marzo del año en curso.

La recolección de la información para la segunda etapa realizó a través la técnica del grupo de enfoque (Morgan, 1998), el cual fue dirigido por un moderador y un observador. En esta sesión participaron 12 personas, 6 de cada división académica. La sesión fue grabada en audio y posteriormente se realizó una transcripción literal de lo que expresaron los participantes. La sesión fue realizada en el mes de abril del año en curso.

### **Instrumentos**

Para la primera etapa, el cuestionario empleado fue una reducción y adaptación propia del cuestionario de Molina y Marsal (2002) donde se evalúa la variable gestión de conocimiento comprendida en 5 de las 6 dimensiones del cuestionario original. Adicionalmente se incluyeron reactivos generales tales como; género, edad, número de años laborados en el equipo directivo y escolaridad.

En la tabla 5 se presenta la tabla de especificaciones del cuestionario.

Tabla 5.- Tabla de especificaciones del Cuestionario

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE REACTIVOS Y ESCALA
Implicación de la alta dirección	El compromiso se expresa en declaraciones formales de la organización para el equipo directivo.	5 Reactivos en una escala tipo liket. D= No, nunca; C= Poco, alguna vez; B= Bastante, a menudo y A= Si, Siempre.
Cultura Organizativa	El grado de tolerancia de una organización a la incorporación de prácticas que eliminan el concepto de reserva la información como fuente de poder.	5 Reactivos en una escala tipo liket. D= No, nunca; C= Poco, alguna vez; B= Bastante, a menudo y A= Si, Siempre.
Capacidad de gestión	Se entiende los recursos y la influencia que puede movilizar al equipo directivo para llevar a cabo los programas de gestión del conocimiento.	5 Reactivos en una escala tipo liket. D= No, nunca; C= Poco, alguna vez; B= Bastante, a menudo y A= Si, Siempre.



DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE REACTIVOS Y ESCALA
Infraestructura Tecnológica	El conjunto de infraestructura tecnológica que permiten crear, acceder y difundir documentos e ideas, para el equipo directivo.	5 Reactivos en una escala tipo liket. D= No, nunca; C= Poco, alguna vez; B= Bastante, a menudo y A= Si, Siempre.
Indicadores	El proceso sistemático de medir y valorar el conocimiento de la organización en relación a sus resultados económicos y objetivos estratégicos.	5 Reactivos en una escala tipo liket. D= No, nunca; C= Poco, alguna vez; B= Bastante, a menudo y A= Si, Siempre.

Fuente: Elaboración propia con base a Molina y Marsal (2002).

Se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad de esta reducción y adaptación del cuestionario de Molina y Marsal (2002), la cual reportó un valor de 0.933, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), se considera alta.

Para la segunda etapa el instrumento empleado fue una guía semiestructurada de preguntas abiertas relacionadas con las 5 dimensiones contenidas en el cuestionario.

La recolección y análisis de datos en investigación cualitativa constituye una de las actividades más complejas y cuestionadas por la subjetividad con la que pueden realizarse (Rodríguez, Gil y García, 1999). Suele ser cuestionada debido a que los sujetos bajo estudio no siempre suelen expresar su verdadera opinión sobre el tema. En los estudios cualitativos, esta estimación por lo general se basa principalmente en juicios sobre la correspondencia entre los hallazgos y la realidad.

Para minimizar el riesgo de la subjetividad y aumentar la confiabilidad y validez de los datos, la metodología estuvo soportada en los principios de análisis expuesto por Rodríguez et al. (1999) en donde el moderador realizó una introducción del concepto y las dimensiones consideradas para el estudio apegándose al concepto de validez de Goetz y Le Compte (1988) que la definen como la interpretación de igual significado y comprensión de los constructos y categorías entre los participantes y el observador.

## **Análisis de datos**

Para el análisis del cuestionario se empleó el programa estadístico Statistic Package for Social Science SPSS Versión 17.0 para Windows, con el cual se realizó un análisis de estadística descriptiva y de frecuencias con la finalidad de describir el fenómeno bajo estudio en cada una de las dimensiones bajo estudio. Con el análisis de fiabilidad se determinó el nivel de confiabilidad del cuestionario, y posteriormente con el análisis ANOVA de un factor se determinó las diferencias presentes entre las variables socio demográficas y por cada división académica.

Para la segunda etapa, se analizaron las transcripciones y se construyeron categorías (Rodríguez, et al., 1999). Dentro del sistema de categorización y generación de ideas se respetaron los requisitos señalados por Rodríguez et al. (1999): 1) exhaustividad de las categorías: cualquier unidad debe poder ser ubicada en alguna de las categorías. Es decir, el sistema es capaz de cubrir todas las posibles unidades diferenciadas en los datos, 2) exclusión mutua: cada unidad se incluye en una sola categoría. Un segmento de texto diferenciado no puede pertenecer simultáneamente a más de una categoría, 3) único principio clasificadorio: las categorías deben estar elaboradas desde un único criterio de ordenación y clasificación.

Las categorías se determinaron con base en un análisis general de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de cada una de las dimensiones de la guía de preguntas. De manera general se llegó a un acuerdo con el grupo en la idea que de manera global fue expresada con mayor frecuencia y presentada para cada categoría.

## Resultados

### Primera Etapa

#### Estadística descriptiva

Conforme a las dimensiones contenidas en el cuestionario se presenta en la tabla 5 un análisis descriptivo de manera general.

Tabla 6.- Estadísticas descriptivas con relación a las dimensiones del cuestionario.  
(Escala 5 – 20)

Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	DE
Implicación de la Alta Dirección	23	6	20	14.22	3.104
Cultura Organizativa	23	9	20	13.65	2.994
Capacidad de Gestión	23	5	20	12.61	4.707
Infraestructura Tecnológica	23	11	20	15.52	2.591
Indicadores	23	5	20	12.65	4.365

Se puede apreciar que la media más alta se refleja en la implicación de la alta dirección, lo cual se interpreta como la percepción personal de cada miembro del equipo y el nivel de compromiso que reportan con los procesos de gestión del conocimiento. Sin embargo es una de las dimensiones con mayor dispersión pues reporta 3.104 puntos en la desviación estándar. La dimensión que registra el valor de la media más bajo es la capacidad de gestión, lo cual se interpreta como la percepción de una capacidad limitada para influir en las iniciativas de la organización, que de manera coincidente también es la dimensión con mayor dispersión de datos.

En la tabla 7 se presentan los datos que corresponden a la División Académica “A” para cada una de las dimensiones del cuestionario.

Tabla 7.- Estadísticas descriptivas División Académica “A” con relación a las dimensiones del cuestionario. (Escala 5 – 20)

Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	DE
Implicación de la Alta Dirección	11	6	17	13.18	3.125
Cultura Organizativa	11	10	16	13.09	1.640
Capacidad de Gestión	11	5	17	9.64	4.296
Infraestructura Tecnológica	11	11	19	14.73	2.370
Indicadores	11	5	15	9.82	3.573

Se observa que para la División Académica “A” la media más baja se reporta en la cultura organizativa lo cual se interpreta como la visualización de un bajo nivel de incorporación de prácticas de generar conocimiento y compartirlo hacia el interior del equipo directivo. La dimensión con la media más alta se reporta en la infraestructura tecnológica, pues se percibe que la infraestructura existente en cuanto a tecnologías de la información, pero que aún no se tienen los sistemas que permitan compartirla. La mayor dispersión de datos se reporta en la dimensión sobre capacidad de gestión y la menos dispersa es nuevamente la cultura organizativa.

En la tabla se presentan los datos que corresponden a la División Académica “B” para cada una de las dimensiones del cuestionario.

Tabla 8.- Estadísticas descriptivas División Académica “B” con relación a las dimensiones del cuestionario. (Escala 5 – 20)

Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	DE
Implicación de la Alta Dirección	12	9	20	15.17	2.887
Cultura Organizativa	12	9	20	14.17	3.857
Capacidad de Gestión	12	9	20	15.33	3.257
Infraestructura Tecnológica	12	11	20	16.25	2.667
Indicadores	12	9	20	15.25	3.334

Se aprecia que de manera general los valores reportados son relativamente mayores para todas las dimensiones bajo estudio. La media más alta se reporta nuevamente en la dimensión sobre infraestructura tecnológica, que también es la menos dispersa, y la más baja de manera coincidente es la cultura organizativa que se reporta como la más dispersa.

### **Análisis de Variabilidad**

Con relación al análisis de variabilidad (ANOVA), se realizó el mismo para comparar las posibles diferencias que pudieran existir entre las diferentes variables

socio demográficas bajo estudio y las dos divisiones académicas. Las variables socio demográficas no reportaron diferencias estadísticamente significativas, sin embargo entre las divisiones académicas si se reflejaron diferencias en las dimensiones bajo estudio (Tabla 8).

Tabla 9.- Comparación de las medias poblacionales de cada dimensión del cuestionario con relación a las dos divisiones académicas. (Escala 5 – 20)

Dimensión	División Académica	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Implicación de la Alta Dirección					2.508	.128
	División Académica A	11	13.18	3.125		
	División Académica B	12	15.17	2.887		
Cultura Organizativa					.732	.402
	División Académica A	11	13.09	1.640		
	División Académica B	12	14.17	3.857		
Capacidad de gestión					12.986	.002*
	División Académica A	11	9.64	4.296		
	División Académica B	12	15.33	3.257		
Infraestructura Tecnológica					2.079	.164
	División Académica A	11	14.73	2.370		
	División Académica B	12	16.25	2.667		
Indicadores					14.230	.001*
	División Académica A	11	9.82	3.573		
	División Académica B	12	15.25	3.334		

Nota: \* $p \leq .05$

Se puede apreciar que las dos únicas dimensiones que fueron estadísticamente diferentes en las divisiones académicas fueron la capacidad de gestión y los indicadores, siendo en ambos casos la división académica “A” la que reporta una percepción menor sobre las dimensiones.

## Segunda Etapa

En la segunda etapa que corresponde al grupo de enfoque, los resultados se presentan a través de mapas mentales que reportan el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de cada dimensión contenida en la guía de preguntas, que fue consensuada de manera grupal. La primera figura presenta

las dimensiones de implicación de la alta dirección, cultura organizativa y capacidad de gestión.

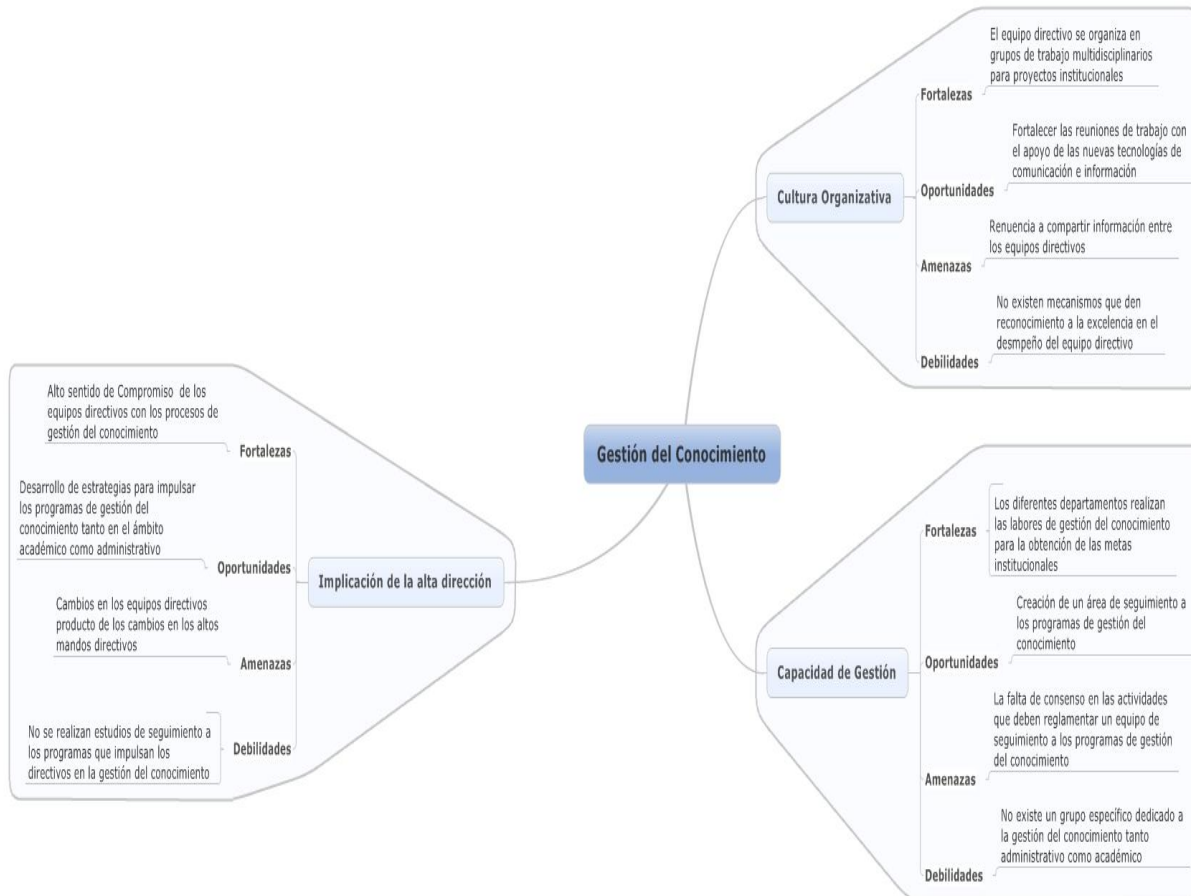


Figura 1.- Resultados del análisis de la segunda etapa para las dimensiones de: implicación de la alta dirección, cultura organizativa y capacidad de gestión.

De manera general se puede apreciar se refleja un alto compromiso del equipo directivo pero que a pesar de ello se percibe que no se tienen los elementos suficientes para que se puedan realizar equipos de trabajo interdivisionales que fomenten la cultura de compartir información.

En la figura 2 se presenta el análisis que se realizó para las dimensiones de infraestructura tecnológica y los indicadores.

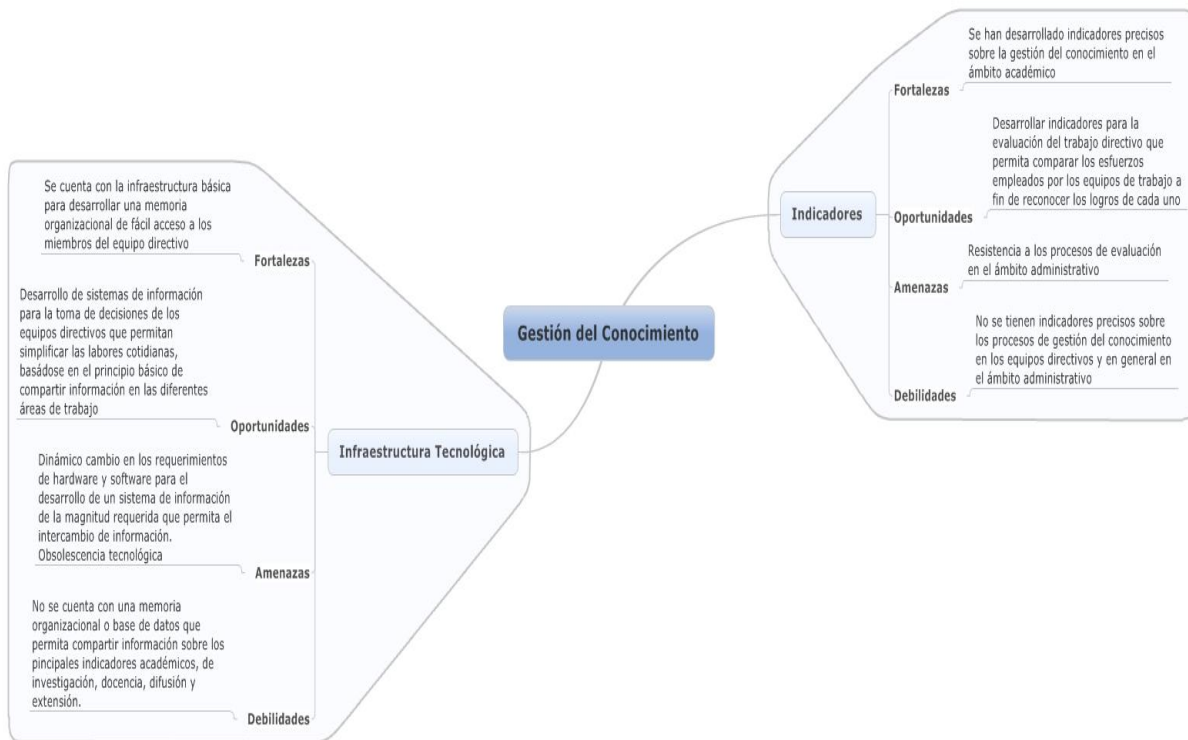


Figura 2.- Resultados del análisis de la segunda etapa para las dimensiones de: infraestructura tecnológica e indicadores.

Se aprecia que a pesar de que se tiene una infraestructura tecnológica que podría permitir el manejo de bases de datos compartidas para los equipos directivos, sin embargo hace falta un sistema que vincule la información de las diferentes áreas operativas que agilicen poder compartir los datos y generar conocimiento para la toma de decisiones. Con relación a los indicadores se destaca que a pesar de que la parte académica tiene muy bien definidos los sistemas de evaluación y reconocimiento, los equipos administrativos no cuentan con un sistema que les permita generar mayores ingresos según su desempeño, lo que conlleva a una pobre adaptación a los cambios tanto estructurales como tecnológicos que podrían facilitar los procesos de gestión del conocimiento.

## Conclusiones y Recomendaciones

La gestión del conocimiento es un concepto que integra un complejo rango de actividades, desde la creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación a todos los procesos de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999). En función de esta perspectiva se puede concluir de manera general que el conocimiento que se genera al interior de los equipos directivos que participaron en el estudio, no se comparte, más que por una falta de voluntad para realizar esta labor, por lo complejo de las estructuras operativas y la falta de apoyo técnico en la creación de bases de datos y sistemas de comunicación que permitan la realización de un trabajo en colaboración, así como el uso de información compartida por las diferentes áreas de trabajo para la toma de decisiones.

Otro punto que se resalta es que los equipos directivos no cuentan con el tiempo suficiente para integrarse como un equipo de trabajo de alto rendimiento, pues el mayor porcentaje de los mismos, no rebasa los cuatro años. Esto se debe principalmente a que los cambios en la dirección de cada división académica se realizan por períodos de cuatro años (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, [UJAT], 1987, 1989), aspecto que resalta la importancia de guardar la experiencia directiva de cada equipo de trabajo (García y Cordero, 2008) y de construir una memoria organizacional que permita almacenar la información de especial interés en los equipos de dirección de la institución (Canals, 2003).

Sobre este aspecto Aportela y Ponjuán, (2008) señalan que a nivel organizacional, las personas, en respuesta a los problemas surgidos en los procesos organizacionales, se comprometen colectivamente en la producción e Integración de conocimiento, las dos mayores áreas de acción dentro del círculo de vida del conocimiento, es lo que se denomina como 'Procesamiento del Conocimiento'. Este último constituye un proceso social y solo ocurre en los niveles de aprendizaje individual y grupal; pues los individuos y grupos participan en el procesamiento del



conocimiento y experimentan sus propios ciclos de vida del conocimiento cuando están inmersos en los ciclos de vida del conocimiento organizacional.

Molina y Marsal (2002), indican que la implantación de la gestión del conocimiento ayuda a flexibilizar a la organización, rompiendo las barreras a la libre circulación del conocimiento y, por lo tanto, a la creación de valor y al aumento de la competitividad, por lo que se hace indispensable que la comunicación se dé en forma abierta y oportuna, con la finalidad de agilizar la búsqueda de datos que se puede convertir en conocimiento, haciendo más eficientes los procesos administrativos en la institución.

Es diagnóstico preliminar hace suponer que las acciones inmediatas que deberá emprender la organización, deberán estar enfocadas en detectar los datos e información que son necesarios contener en una base de datos que funcione como memoria organizacional de largo plazo y que permita transferir el conocimiento tácito y explícito a las futuras generaciones de directivos.

## REFERENCIAS

- Apórtela, I.M. y Ponjuán, G. (abril, 2008). La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la información*, 39(1), 19-30.
- Canals, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Davenport, T.H. y Prusak L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1998). The coming of the new organization. En *Harvard Business Review on Knowledge Management*, (pp.1-19). Harvard Business Review. U.S.A.
- Franco, A. y Velásquez, F. (septiembre, 2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, 76, 27-35.
- García, F. y Cordero, A. E. (junio, 2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, 7(1), 45-58.

- Goetz, J.P. y Le Compte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Gore, E. (2003). *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Hernández, S.R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª Edición) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Molina, J. L. y Marsal, S. M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. United States: Libros en Red.
- Morgan, D. (1998). *Focus group as qualitative research*. Londres: Sage.
- Nagles G. N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*. 61. 77-87. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20611495008>.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de Conocimiento*, México: Editorial. Mexicana.
- Rodríguez, G., Gil, J., García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. (2ª. ed.). Málaga: Aljibe.
- Sánchez, J., Hernández, S.G. y Haro, J.F. (2008). *Un modelo de valoración de la gestión del conocimiento de las empresas. Estudio de casos*. México: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Soto, E. y Sauquet, A. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. México: Thomson.
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] (19 de diciembre dev1987). Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Decreto 0662. *Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Tabasco*.
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] (1989). *Estatuto General de la U.J.A.T.* Tabasco, México: Autor.

Wegner (1998). *Communities of practice – learning. Meaning and Identity*. Nueva York: Cambridge University Press.

Yin R. (2003). *Case Study Research Design and Methods*, (5<sup>a</sup> Ed.). USA: Sage Publications Inc.