

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es demostrar la relación existente entre las variables transformación organizacional a través de la gestión del conocimiento, el compromiso y las competencias, y el cumplimiento del objetivo 8 (trabajo decente y crecimiento económico) del desarrollo sustentable, en una empresa exportadora.

El diseño utilizado es un estudio de caso, transversal, no experimental y mixto. Es una investigación no experimental, debido a que se llevó a cabo de manera intencionada; es un estudio transversal ya que se tomaron datos en un solo momento; es mixto porque se combinaron las metodologías cualitativa y cuantitativa; la parte cualitativa se realizó a través de la revisión bibliográfica para el reforzamiento del marco teórico y el establecimiento de los índices e indicadores; lo cuantitativo se aplicó en la investigación de campo, analizada desde una perspectiva externa y objetiva por medio de la tabulación cruzada, con la finalidad de generalizar los resultados de la población encuestada. Así mismo, se elaboró un análisis transeccional correlacional multivariado, debido a que describen las relaciones entre tres variables.

Los principales resultados de la investigación indican que las variables están relacionadas, tanto estadísticamente como mediante la información cualitativa analizada. Se concluye que, por medio de la transformación organizacional a través de la gestión del conocimiento, del compromiso y de las competencias se podrá dar cumplimiento a las metas del objetivo 8 del desarrollo sustentable. *Palabras clave:* Objetivos del desarrollo sostenible, trabajo decente, transformación organizacional, gestión de competencias, compromiso y conocimiento.

ABSTRACT

The main objective of this research is to demonstrate the relationship between the variables organizational transformation through knowledge management, commitment and competencies, and compliance with objective 8 (decent work and economic growth) of sustainable development in an exporter company.

The design used is a cross-sectional, non-experimental and mixed case study. It is a non-experimental investigation, because it was carried out intentionally; it is a cross-sectional study since data were collected at a single moment; it is mixed because the qualitative and quantitative methodology were combined; the qualitative part was carried out through the bibliographic review to reinforce the theoretical framework and the establishment of the indices and indicators; the quantitative was applied in the field research, analyzed from an external and objective perspective through cross tabulation, in order to generalize the results of the surveyed population. Likewise, a multivariate correlational transactional analysis was carried out, since they describe the relationships between three variables.

The main results of the research indicate that the variables are related, both statistically and through the qualitative information analyzed. It is concluded that, through organizational transformation through the management of knowledge, commitment and competencies, the goals of objective 8 of sustainable development can be met.

Keywords: Sustainable development goals, decent work, organizational transformation, skills management, commitment and knowledge.

Fátima Guadalupe Hernández Coronel. Maestría en Administración Estratégica. Profesor de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Ciudad Universitaria 4 Colonia, Villa Universidad, 80010 Culiacán Rosales, Sinaloa – Teléfono. (667) 7160303. Conacyt: 549247; ORCID: 0000-0002-1302-6563. No Aplica. Correo electrónico: fatimaghc@gmail.com.

Luiz Vicente Ovalles Toledo. Doctor. Profesor investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Ciudad Universitaria 4 Colonia, Villa Universidad, 80010 Culiacán Rosales, Sinaloa – Teléfono. (667) 7160303. Conacyt; ORCID. Sistema Nacional de Investigadores. Correo electrónico: luiz.ovalles@uas.edu.mx.

Zahira Morneno Freites. Doctora. Profesor de tiempo completo en la Universidad del Norte en Barranquilla Colombia. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Kilómetro.5 Vía Puerto Colombia - Teléfono. (57) (5) 3509509 - Área Metropolitana de Barranquilla, Colombia. Universidad del Norte. ORCID: 0000-0002-8470-4368. No Aplica. Correo electrónico: debenvenutoz@uninorte.edu.co.

LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL, A
TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL COMPROMISO,
CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS, COMO
GUÍA PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
8 (TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO
ECONÓMICO) DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

*ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION, THROUGH THE
MANAGEMENT OF COMMITMENT, KNOWLEDGE AND
COMPETENCIES, AS A GUIDE FOR ACHIEVING OBJECTIVE
8 (DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH) OF
SUSTAINABLE DEVELOPMENT*

Fecha de recepción: 05/12/2019 Fecha de aceptación: 02/02/2020

Fátima Guadalupe Hernández-Coronel
Luiz Vicente Ovalles-Toledo
Zahira Morneno-Freites

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se llevó a cabo con la finalidad de conocer cómo se puede contribuir al cumplimiento de objetivos del desarrollo sustentable (ODS) a través de la transformación organizacional.

El cumplimiento de los ODS nace a partir de lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de la agenda 2030, donde se afirma que la humanidad se está enfrentando a un cambio de época, por el cual, es necesario “transformar el paradigma de desarrollo actual en uno que nos lleve

por la vía del desarrollo sostenible, inclusivo y con visión de largo plazo” (ONU, (2018, pág. 7); así mismo se puede afirmar que dicha agenda es transformadora ya que “pone la igualdad y dignidad de las personas en el centro y llama a cambiar nuestro estilo de desarrollo, respetando el medio ambiente” (ONU, (2018, pág. 7). La agenda mencionada considera 17 objetivos, entre los que se encuentran “Trabajo decente y crecimiento económico” (objetivo 8). Este objetivo sirvió de base para el proyecto de investigación que ahora se presenta. Por lo anterior, se estableció el objetivo de investigación para determinar la relación entre, la transformación organizacional (a través de la gestión de competencias, compromiso y conocimiento) para el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable el cual se enuncia: Identificar la relación existente entre la transformación organizacional y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

Como consecuencia del consumo acelerado, a finales de la década de los 60, los países se comenzaron a alarmar respecto a los estragos que la industria tenía sobre el medio ambiente. En 1972, mediante la Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano, esta preocupación sobre cuestiones ambientales se ve plasmada y se comienzan a desarrollar políticas públicas internacionales para lograr un desarrollo sostenible (Navarrete, 2015). La Declaración de Estocolmo fue producto de la Conferencia de las Naciones Unidas a la que asistieron en su momento 113 países de los cinco continentes, entre ellos México.

Sin embargo, fue hasta agosto de 1987 que nació el concepto de desarrollo sostenible, a través del Informe Brundtland, desarrollado por representantes de distintos países pertenecientes a la ONU. En este informe ya es considerada la esfera social como parte importante del concepto de desarrollo sostenible, el cual se define como: “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (CMMAD. Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, 1987, pág. 67). Los temas principales de este informe fueron: población y recursos humanos, además de alimentación, pérdida de biodiversidad, crisis energética, política industrial y el conflicto urbano.

Posteriormente en el año 1992, en Río de Janeiro, se celebró la Cumbre de la Tierra, donde se declararon 27 principios, los cuales se refieren a las tres esferas del desarrollo sustentable (ambiental, social y económico) además, surgió la Agenda 21 con un plan de acción para el siglo XXI que deberán cumplir las naciones. En 2002 se celebró la Cumbre de Johannesburgo, en Sudáfrica, misma que, también es conocida como Río + 10, donde la temática principal fue la implementación de lo revisado en la agenda 21.

Diez años después, surgió la Cumbre Río + 20, con la finalidad de “construir una economía ecológica para lograr el desarrollo sostenible y sacar a la gente de

la de la pobreza, y cómo mejorar la coordinación internacional para el desarrollo sostenible, con un enfoque hacia la economía social” (Navarrete, 2015, pág. 49 y 50); finalmente en el año 2015, se concibieron los Objetivos del Desarrollo Sostenible, donde la ONU, hace un “llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger al planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (PNUD, 2018, párrafo 1).

Se reconoce que la sociedad está cada vez más interesada en la conservación de la naturaleza, la justicia y la equidad social. En respuesta a estas exigencias de la sociedad, los empresarios han incorporado estrategias para llegar a la sustentabilidad, y no únicamente hablando de procesos, sino que van más allá, adentrándose en aspectos como la cultura y los valores de la organización, además de que se preocupan por estar alineados con los stakeholders de la misma (Chávez e Ibarra, 2016).

El desarrollo sustentable, el avance tecnológico y la globalización han cambiado la forma de desarrollo de las empresas, las cuales centran sus objetivos en lograr una estabilidad de los sistemas formales y en llevar a cabo las acciones de la nueva conducta con los stakeholders (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017).

A través del estudio realizado por Carro, Sarmiento y Rosano (2017, pág. 353), se puede observar que durante la última década se han comenzado los trabajos de investigación sobre el desarrollo sustentable en las organizaciones; así mismo, “la relación social y ambiental a través de la educación (Avilés, Pérez y Rosano, 2014), “la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana en las organizaciones” (Saldarriaga, 2013).

Planteamiento del problema

Las organizaciones son sistemas de información, comunicación y de toma de decisiones, donde el ser humano es quien marca la diferencia entre cada una de las organizaciones para determinar su aproximación hacia el éxito o fracaso. Por lo tanto, si una empresa es exitosa, es debido a las personas, ya que estas son las que se encargan de llevar a cabo los procesos dentro de los esquemas adecuados de comunicación, manejo de información, y la toma de decisiones (Tamayo, Del Río y García, 2014). Al mismo tiempo, es importante reconocer que es imprescindible que la gestión humana tiene que ir más allá de la administración del personal, debido a que estos deben poder responder a los problemas críticos de la organización tales como la innovación, la creatividad y el cambio (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009), así mismo deben de saber cómo enfrentar de la mejor manera a un entorno globalizado, competitivo y más exigente con su producción, trayendo como consecuencia que los emprendedores y empresarios busquen la manera de aumentar la efi-

ciencia de los recursos y la productividad de los empleados (Araque, Sánchez y Uribe, 2017).

Según lo establecido por (Nonaka y Takeuchi, (1995) las empresas que desean permanecer en el mercado con ventajas competitivas, deben de gestionar el conocimiento organizacional, considerado “un factor clave para la creación de valor de éxito empresarial”; Grant, (1996), citado en Ruiz y Fuentes, (2013, pág. 59), esta ayuda a “capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, y así transformarlo en un activo intelectual” (Olivares, Cortéz, Muñetones y Casana, (2016, pág. 69). Sin embargo, no es suficiente con tener acceso a mucha información, sino que es indispensable que las personas sepan y puedan aprovechar dicha información (Olivares, et. al, 2016).

Las empresas se ven orilladas a invertir en el desarrollo de su personal, para que así aumenten su habilidad y eficiencia en la realización de tareas y toma de decisiones, además de incrementar el talento humano con más habilidades y capacidades que garanticen la satisfacción del cliente final (Bohnenberger; Zegarra, 2014). Es importante, por lo tanto, que las empresas inviertan en el desarrollo de sus empleados para satisfacer las necesidades del mercado, ya que este es más exigente en estándares de calidad, innovación y novedad. Además, se debe considerar que “todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural” (Garay y Giménez, 2009, citados en Pardo y Díaz, 2014, pág. 42)

Además, es importante destacar que los ODS son retomados por el Pacto Mundial de Naciones Unidas (PMNU) en sus principios, mismos que están clasificados en cuatro rubros: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción, este último agregado en 2003 (PMNU, (2016).

Justificación

Debido a la creciente preocupación sobre el tema de la sustentabilidad, la (ONU), por medio de la agenda 2030, determinó los ODS, por ello, es importante analizar desde las perspectivas de las empresas cuáles son las acciones que están llevando a cabo para cumplir con dichos objetivos.

Un estudio realizado por Trejo en el año 2017, señala que los objetivos ocho (trabajo decente y crecimiento económico) y nueve (industria, innovación, e infraestructura) de la agenda 2030 son los vectores fundamentales del desarrollo de las naciones. El estudio mencionado considera que “el precepto de que una forma de vida próspera, de alta calidad, sostenible y equitativa es alcanza-

ble mediante la transformación de las estructuras económicas, el incremento de la productividad y el empleo, el trabajo decente, así como la innovación y el mejoramiento de las infraestructuras” (Trejo, (2017, pág. 97).

Los ODS, al ser un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad (ONU, (2015), abren un marco para el sector privado donde se puede entender, interiorizar y contribuir a los mayores retos que afectan tanto a las empresas como a la humanidad, y al futuro del planeta.

Los criterios para la elección de la empresa sujeta al estudio se relacionan estrechamente con su objetivo organizacional, sus valores, su visión y misión, que declaran su compromiso con la transformación organizacional. El objetivo organizacional de la empresa en cuestión es “la satisfacción garantizada de nuestros clientes. Ser líderes en calidad de servicio y productos ofrecidos. Contar con un equipo humano de vanguardia, productivo y atento a las exigencias del mercado”; mientras que su misión es “Ofrecer al mercado soluciones innovadoras en la fabricación de muebles, equipos y herramientas, a través de la asesoría técnica especializada y diseño, con personal capacitado y tecnología de vanguardia; siguiendo los más altos estándares de calidad y leyes vigentes, para el desarrollo integral de los grupos de interés”; y la visión declarada es “Convertirnos a corto plazo en la empresa líder regional de vanguardia, con personal capacitado, motivado y comprometido en poner en alto el nombre de nuestra empresa” (Loredo Muebles y Equipos, 2016).

Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación entre transformación organizacional, y el cumplimiento del objetivo 8 del desarrollo sustentable?

Objetivo general

Identificar la relación existente entre la transformación organizacional y el cumplimiento del objetivo 8 del desarrollo sustentable.

Hipótesis

Hipótesis general

Hi: Se observa una relación positiva entre la transformación organizacional y el cumplimiento del objetivo 8 del desarrollo sustentable.

- Revisión de la literatura

La empresa y los objetivos del desarrollo sustentable

En septiembre de 2015, la ONU junto con los representantes de cada uno de los países pertenecientes a ella, constituyeron la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Esta Agenda está definida como “un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad” (ONU, 2015, párrafo 5), además, es importante resaltar que, los ODS reconocen el papel importante que juegan las empresas desde las micro hasta las más grandes multinacionales, ya que estas son el motor de la productividad y el desarrollo económico, por medio de la generación de empleos.

En la brújula de los ODS se presentó una guía con cinco pasos para que las empresas puedan “entender, gestionar y medir su contribución a los ODS” (Remacha, 2017, pág. 8). Los cinco pasos son:

- Entender los ODS: comprender las oportunidades y las responsabilidades que representan para el negocio.
- Priorizar: conocer con qué procesos, tecnologías o productos cuenta actualmente para contribuir a los ODS, así como qué áreas de su actividad podrían ser objeto de mejora, aquí es donde se alinean los ODS a los objetivos empresariales.
- Establecer objetivos: traducir los ODS a objetivos empresariales de acuerdo con la estrategia del negocio.
- Integrar: incorporar las metas del desarrollo sostenible en todas las funciones de la empresa para lograr las metas globales.
- Informar y comunicar: el interés de incorporar los ODS en sus estrategias empresariales

En la agenda 2030, los objetivos ocho y nueve son los vectores fundamentales del desarrollo de las naciones, “bajo el precepto de que una forma de vida próspera, de alta calidad, sostenible y equitativa es alcanzable mediante la transformación de las estructuras económicas, el incremento de la productividad y el empleo, el trabajo decente, así como la innovación y el mejoramiento de las infraestructuras” (Trejo, 2017, pág. 93).

Para la Organización Internacional del Trabajo es necesario crear las condiciones idóneas para que las empresas sostenibles prosperen y creen empleos; estimular a los empresarios para que cumplan con sus ambiciones en lo relativo a la creación de empresas, y fomentar lugares de trabajo sostenibles y responsables que combinen una mayor productividad y menos emisiones ambientales con mejores condiciones de trabajo y relaciones laborales (OIT, 2014, pág. 5).

Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico

Según Remacha (2017), este objetivo trata de reducir las desigualdades, combatir la pobreza, y promover el desarrollo de las personas y su entorno, este exige a las empresas:

- Creación de empleo.
- Erradicación del trabajo forzoso e infantil.
- Creación de entornos de trabajo seguros y saludables.
- Prácticas de seguridad laboral.

El objetivo 8 debe de promover “el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos” (Trejo, 2017, pág. 85) de la siguiente manera:

- Promover políticas que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales.
- Lograr el empleo pleno y productivo, garantizar un trabajo decente para todos, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- Adoptar medidas para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos, asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil.
- Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores.
- Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

Moore (2015), citado en Trejo (2017), afirma que debido a la globalización, los procesos y estructuras económicas promueven el empleo barato que no comporta un trabajo digno. Sin embargo, a pesar de sus limitaciones, los ODS, dan una oportunidad para que los gobiernos y las sociedades alcancen metas específicas de desarrollo.

Transformación organizacional

Las organizaciones son sistemas de información, comunicación y de toma de decisiones, donde el ser humano es quien marca la diferencia entre cada una de ellas para determinar su aproximación hacia el éxito o fracaso. Por lo tanto, si una empresa es exitosa es debido a las personas, quienes son las encargadas de

llevar a cabo los procesos dentro de los esquemas adecuados de comunicación, manejo de información (Tamayo, Del Río y García, (2014).

Por otro lado, cuando se habla de transformaciones organizacionales, algunos autores como (De Loach, 1998); (Freeman y Soete, (1997), citados en (Calderón, Cuartas y Álvarez, (2009), la capacidad de competir (Newman, 2000), citado en (Calderón, Cuartas y Álvarez, (2009), y el desempeño organizacional (Blumenthal Haspeslagh, (1994) las asocian con conceptos como la innovación. Por lo anterior, es imprescindible que la gestión humana vaya más allá de la administración del personal, ya que debe trascender a las prácticas para poder responder a los problemas críticos de la organización como lo son la innovación, la creatividad y el cambio (Calderón, Cuartas y Álvarez, (2009). Por todo lo anteriormente descrito emana la necesidad de estudiar la transformación organizacional por medio de la gestión del compromiso, la gestión de conocimiento y la gestión de las competencias de las personas en las organizaciones.

Transformación organizacional por medio de la gestión del compromiso

Como se ha mencionado anteriormente, las organizaciones han sufrido durante mucho tiempo grandes cambios para responder a un entorno globalizado, competitivo y más exigente con su producción. Esto tiene como consecuencia que los emprendedores y empresarios busquen la manera de aumentar la eficiencia de los recursos y la productividad de los empleados (Araque, Sánchez y Uribe, (2017).

Como parte de la gestión de compromiso, se encuentran los propósitos de la filosofía del comportamiento organizacional, los cuales son el mejorar el ambiente humano y ayudar a las personas a que desarrollen su potencial. Para tal efecto, se requiere de la motivación y satisfacción profesional y personal que tienen cada quien en cuanto a su participación en el cumplimiento de la misión de la organización (Segredo, 2016).

Además, los autores Meller y Allen (1991), descrito por Betanzos y Paz (2007); (Bohnenberger, 2005); (Herscovitch, Meyer, Stanley y Topolnytsky, 2002); Ruiz, Borboa, y Rodríguez (2013); (Zegarra, 2014), citados en (Araque, Sánchez y Uribe, 2017), el compromiso organizacional tiene tres componentes:

- Afectivo. Está relacionado con sentimientos de pertenencia, afecto y alegría; su formación se debe a la valoración que hacen los colaboradores del apoyo y los beneficios recibidos por la empresa.
- Instrumental. Está relacionado con la necesidad de los empleados por pertenecer a la empresa, que parte de la toma de conciencia del costo-beneficio que implica su permanencia.

- Normativo. Se relaciona con la moral de los empleados, lo cual genera sentimientos de retribución hacia su empresa, convirtiéndose en obligación y lealtad a las normas, políticas, misión y objetivos organizacionales.

Finalmente, el compromiso organizacional definido por Hernández y Castro, (2015, pág. 128), “consiste en el fuerte vínculo intrínseco de identificación e involucramiento de una persona con una determinada organización, generando conductas externas (la consecuencia del compromiso) de apropiación y defensa que en definitiva son beneficiosas para la organización por ser hechos palpables y medibles”. Por lo anterior, se puede decir que la base del compromiso organizacional es el sentido de pertenencia que experimenta un trabajador hacia la empresa, debido a que se da una conexión que lo hace sentirse parte de ella. Por otro lado, para Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky (2002) citados en Hernández y Castro (2015) hay tres formas de compromiso organizacional:

- a) compromiso afectivo: donde el individuo fuertemente comprometido, se identifica, está involucrado y disfruta ser miembro de la organización;
- b) compromiso de continuación: que expresa el costo percibido asociado con el abandono de la organización y el
- c) el compromiso normativo: refleja una obligación percibida de permanecer en la organización.

Siguiendo con la idea de la gestión de compromiso según los autores (Hernández y Castro, 2015) si una persona sabe que cuenta con su lugar de trabajo que le permite crecer como persona y como profesional, el cual le es suficiente para satisfacer sus necesidades, se puede considerar que esta persona está identificada con la empresa y esto también surge cuando:

- Es consciente de su rol dentro de la organización en tiempo y espacio.
- Desea perdurabilidad dentro de la empresa.
- Promueve la diferenciación; entre *ellos* (los miembros de la empresa) y los *otros* (las personas que no laboran dentro de la organización).
- Realizan acciones que suponen cambios positivos.
- Demuestran intereses compartidos.

Por otro lado, una persona se siente miembro de la empresa cuando acata normativas, cuando se considera de un estatus determinado, se siente segura al formar parte de esa organización, tiene los roles bien definidos y la persona no deja de ser miembro. Cuando se habla de las características de una persona comprometida es porque se siente identificada, se siente miembro de la organización y le tiene lealtad a su empresa (Hernández y Castro, 2015).

Según las investigaciones de Hernández y Castro (2015), existe una alta correlación entre Responsabilidad Social Interna (RSI) y Compromiso Organizacional, debido a que la práctica de la RSI influye directamente en el bienestar del trabajador, por ende, su compromiso organizacional es mayor. Si una organización no está socialmente comprometida con sus trabajadores como punto de partida difícilmente lo estará de manera externa.

Según lo expresado anteriormente se necesita un personal motivado y comprometido con la organización para lograr un cambio dentro de la misma. Para que esto suceda, se necesita crear estrategias organizacionales que incentiven al personal para lograr dicho cambio, el cual deberá ser desde lo estructural hasta cada una de las personas que se encuentran dentro de la organización.

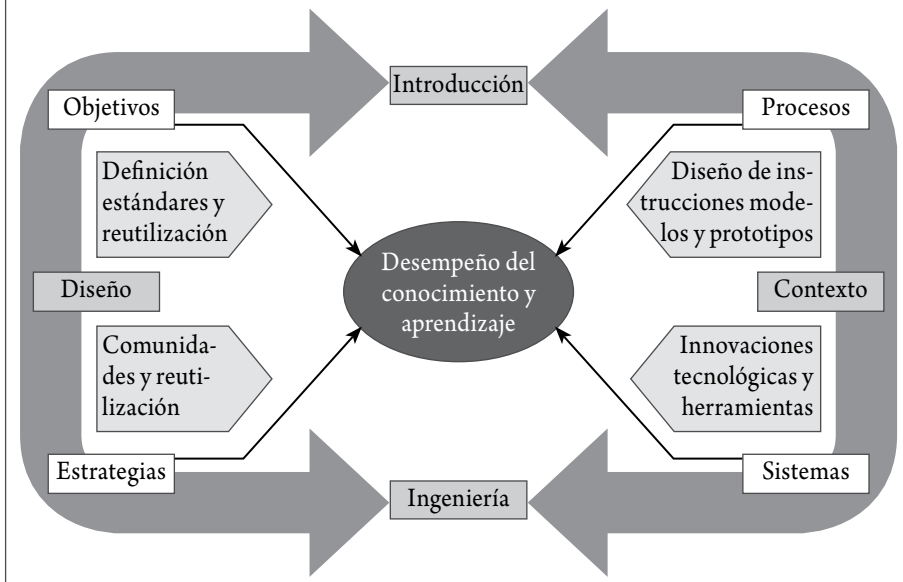
Transformación organizacional por medio de la gestión del conocimiento

Cómo se aprende en las organizaciones

El aprendizaje se puede definir como la “adquisición y dominio de lo que se sabe sobre algo; también, la extensión y clarificación del significado de la experiencia; o un proceso intencional y organizado de comprobación de las ideas que atañen a los problemas” (Pérez y Cortés, 2007, pág. 260). Por lo tanto, la organización que está abierta al aprendizaje cambia su paradigma en cuanto las organizaciones tradicionales, así como aumenta notablemente su adaptabilidad. Cabe destacar que uno de los pioneros del aprendizaje a través de la acción es Revans (1982), quien inculcó el “aprender a aprender”. Por otro lado está Stewart (1998), citado en Pérez y Cortés (2007, pág. 261), quien afirma que “el aprendizaje es natural, continuo, inevitable y ocurre espontáneamente en el organismo”. Las características para definir las empresas abiertas al aprendizaje son: capacidad para inferir rutinas que guíen el comportamiento futuro en hechos pasados, y capacidad para adaptarse al cambio.

Por otro lado, no es suficiente con tener acceso a mucha información, sino que es indispensable que las personas sepan y puedan aprovechar dicha información. En la figura 1 se presentan los aspectos más relevantes en el proceso de aprendizaje organizacional; este proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como “aprendizaje corporativo” o “aprendizaje organizacional”, tiene principalmente tres objetivos que son fundamentales, el primero de ellos está relacionado con identificar, recoger y organizar el conocimiento existente; en segundo lugar, facilitar la creación de nuevo conocimiento (Davenport y Prusak, (1993); (Fernández, 2005), citados por Olivares et al. 2016, pág. 71).

Figura 1. Aspectos relevantes e influyentes en el aprendizaje organizacional.



Fuente: Olivares, et al. (2016)

Los autores Olivares et al. (2016, pág. 71) definen la gestión del conocimiento como: un enfoque epistemológico, organizacional y gerencial, que tiene como fin valorizar y aprovechar la creación y la transmisión de conocimientos en cualquier tipo de organización (empresas, escuelas, hospitales, sindicatos, universidades, cooperativas u organizaciones sin fines de lucro).

Otro modelo que ayuda a conocer como aprenden las organizaciones está el modelo SECI de los autores Nonaka y Takeuchi (1995) parten de la premisa de que el conocimiento tácito es creado por las personas individualmente; posteriormente, mediante la interacción (*socialización*), este es compartido con otra persona. Durante la segunda etapa, el conocimiento tácito es formalmente compartido con varias personas o con grupos (*externalización*). La creación del conocimiento está orientada hacia un propósito específico: la creación de un concepto en el cual el conocimiento es el elemento fundamental. En una tercera fase, la fase de *combinación*, el conocimiento explícito resultante es formalizado mediante documentos o a través de sistemas de interconexión que facilitan su acceso por diferentes personas. (García, (2015). En la fase de *internalización*, la persona incorpora a sus rutinas de acción o de pensamiento el conocimiento explícito que existe en la institución y que, como se dijo, es parte de su capital estructural.

El aprendizaje organizacional puede ser utilizado como estrategia, en la medida en que el individuo organizacional desarrolle su potencia a favor de la empresa,

-es un ganar, ganar-, debido a que, por un lado, la persona satisface necesidades que no podría lograr por sí solo y, por otra parte, la organización alcanza los objetivos y finalmente construye ventajas competitivas (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2003). En consecuencia, el conocimiento pasa a ser la variable medular de la competitividad, ya que permite generar reacciones acertadas al medio ambiente cambiante (Pérez y Cortés, 2007)

Si se quiere lograr un verdadero cambio en las organizaciones resulta pertinente que las empresas generen conocimiento, mismo que deberá ser permeado a toda la organización, así que no es suficiente contar con la información, sino que es preciso compartirla y que sea entendida por todas las personas dentro de la misma. Por lo cual es importante tomar al aprendizaje como una estrategia clave para la empresa, no dejando de lado la aparición de las barreras del aprendizaje, ya que estas podrán obstaculizar el desarrollo de esta.

Transformación organizacional por medio de la gestión de las competencias

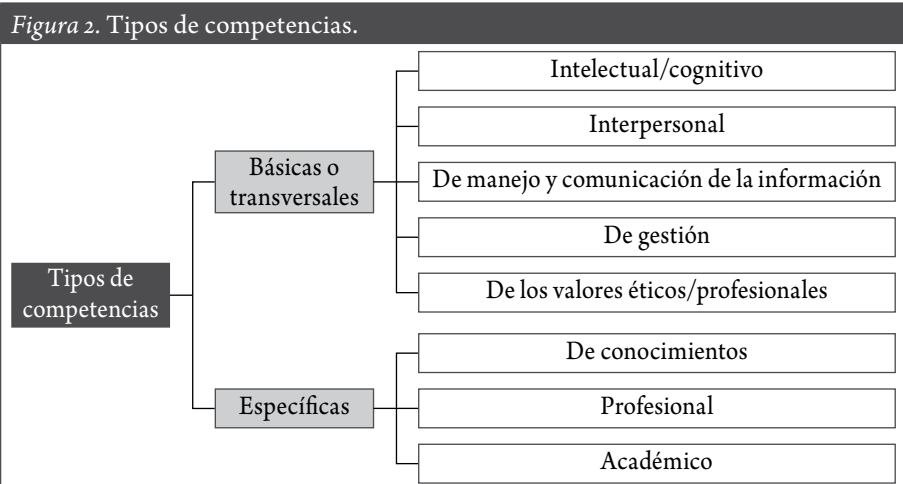
En la era del conocimiento y la administración moderna, la capacitación se puede entender como “unos de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, y conocimientos respecto a las actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida”. (Pardo y Díaz, 2014, pág. 41).

Las competencias son un conjunto de capacidades que le competen a un conjunto de funciones cerebrales o las diferentes habilidades de cada inteligencia, así como lo señala la teoría de las inteligencias múltiples (Gardner, 1983).

En la figura 2 se representan las competencias básicas y específicas. Las competencias básicas son aquellas esenciales para el desarrollo vital de todos los individuos, estas se dividen en:

- a) Intelectual / cognitivo (razonamiento, sentido crítico).
- b) Interpersonal (trabajo en equipo, liderazgo).
- c) De manejo y comunicación de la información.
- d) De gestión (planificación, responsabilidad).
- e) De los valores éticos / profesionales (respeto por el medio ambiente, confidencialidad).

Por otro lado, las competencias específicas son aquellas las que se derivan de las exigencias de un contexto o trabajo concreto: de conocimientos, profesional y académico.



Fuente: Cano, (2007).

Para transferir el conocimiento, que es lo que caracteriza la competencia, es necesario:

- Reflexividad
- Reconocimiento de una identidad de estructura entre los problemas o las situaciones.
- Gran repertorio de soluciones para situaciones variadas.
- Voluntad y capacidad para caracterizar las situaciones, con el fin de convertirlas en oportunidades de transferir.

Es importante que las empresas inviertan en el desarrollo de sus empleados, puesto que esto aumenta su habilidad y eficiencia en la realización de tareas y toma de decisiones. Adicionalmente, se obtiene un talento humano con más habilidades y capacidades que garantiza la satisfacción del cliente final (Bohnenberger, 2005; Zegarra, 2014). Sin embargo, hay resultados de investigación que sugieren que el desarrollo de los colaboradores no tiene un gran impacto sobre su compromiso organizacional (Araque, Sánchez y Uribe, 2017).

Como se desprende del análisis de la transformación organizacional a través de la gestión del compromiso, de las competencias y la sustentabilidad se dice que se ha avanzado en la aplicación del desarrollo sostenible. Sin embargo, aún hay empresas que no han terminado de interiorizarlo. Resulta viable tomar lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2014, que promueve un enfoque sustentable basado en las personas, para el desarrollo organizacional, mayor productividad con mejores condiciones de trabajo, mejores relaciones laborales y buenas prácticas ambientales. De tal forma que se pueda consolidar una empresa fuerte, saludable y sostenible. Como con-

secuencia, los colaboradores estarían en posibilidad de adoptar esta transformación organizacional como suya. Ya que, según lo establecido por algunos autores (Palacios, 2013 y Blázquez y Peretti, 2012, citados en Carro, Sarmiento y Rosano 2017), las acciones de una empresa que enfoca sus metas y estrategias hacia el logro de la sustentabilidad, sin duda, la llevarán a la búsqueda y obtención de un mejor desarrollo social, una mejor rentabilidad y una generación de imagen sustentable ante la sociedad.

MÉTODOS

Metodología de la investigación

Se realizó un estudio de caso en una empresa exportadora del ramo industrial, dedicada a la fabricación de muebles y equipos de oficina, ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa México, en el periodo de septiembre de 2018 a febrero de 2019.

La metodología utilizada fue mixta. Se tomó la decisión de este tipo de investigación debido a que es pluralista y complementaria, por un lado está la parte cualitativa – por medio de una exhaustiva revisión de artículos para el reforzamiento del marco teórico y el establecimiento de los índices e indicadores- y a su vez se llevó a cabo una investigación de campo cualitativa (Griales, 2000), en donde se va a llevar a cabo una medición desde una perspectiva externa y objetiva por medio de la tabulación cruzada, con la finalidad de generalizar los resultados de la población entrevistada (Ruiz, Borboa y Rodríguez, (2013).

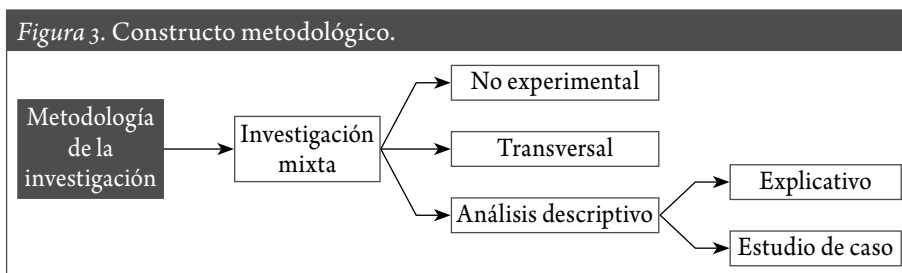
De igual forma se ha optado por la investigación no experimental, debido a que esta se lleva a cabo de manera intencionada, es decir, que se hace una observación directa del fenómeno que se está investigando sin manipular las variables, o con la asignación de manera aleatoria los sujetos o las condiciones a analizar, así mismo en este tipo de investigación las variables no pueden ser manipuladas por el investigador, ya que se analiza desde su ambiente natural, en su realidad, así como el no poder influir sobre las variables de porque estas ya sucedieron.

Se determina que la investigación se realizó a través de un análisis transeccional descriptivo, correlacional, multivariado. Transeccional, porque se tomaron datos en un solo momento; descriptivo, porque indaga en la incidencia y los valores de las variables (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2013); correlacional, debido a que se describen las relaciones entre tres variables de estudio – fortalecimiento de la cultura organizacional sustentable, la transformación organizacional e innovación –, además de efectuar un análisis de relaciones de causalidad.

Así pues, es importante recordar que la herramienta del estudio será el estudio de caso, ya que permite explorar de manera más profunda el fenómeno a investigar para afirmar o negar las hipótesis planteadas (Yin, 1994).

Constructo metodológico

En la actualidad debido a la gran cantidad de métodos, técnicas, e instrumentos que existen se dificulta el desarrollo de una investigación, en el marco de las observaciones anteriores es preciso describir la metodología de la investigación científica utilizada. En la figura 3 se representa el constructo metodológico utilizado, a través de un estudio de caso con metodología mixta.



Fuente: Elaboración propia (2018).

INSTRUMENTOS

Entrevistas

Para la recolección de la información se optó por realizar entrevistas semiestructuradas a los informantes clave de la organización. Se eligió este tipo de entrevista ya que es flexible – y sirve como guía de la entrevista debido a que se parten de preguntas planeadas – (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, (2013).

Encuestas

Escala de Likert

Se optó por llevar a cabo la medición de las respuestas de las encuestas mediante una escala de Likert debido a que esta es de fácil comprensión, permite medir actitudes, así como el poder graduar la opinión de los encuestados ante interrogantes que sean complicadas (Llauradó, 2014). Dicha escala es de cinco niveles. Las respuestas se diseñaron de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Técnicas de investigación

Observación directa

La observación indirecta se utilizó también y sirve para que quien realiza la investigación constatare “los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos” (Galtung, 2008).

Documental

Se realizó un análisis documental con la finalidad de extraer información científica y darles definición y sentido a las variables de investigación. Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de artículos de revistas, así como de tesis doctorales.

Los temas documentados fueron: el desarrollo sustentable, los objetivos del desarrollo sustentable; la transformación organizacional, la gestión de competencias, conocimiento y compromiso; además de aspectos metodológicos. De ahí se llegó al constructo: “El cumplimiento del objetivo 8 del desarrollo sustentable a través de la transformación organizacional en una empresa manufacturera de Culiacán” el cual se muestra de manera en la figura 4:

Figura 4. Constructo de la investigación.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Análisis estadísticos por medio de la tabulación cruzada

El análisis de la información se llevó a través de la tabulación cruzada, ya que esta “resume simultáneamente dos variables de interés, así como la relación entre éstas” (Lind, Marchal, y Whaten, (2013), pág. 162). Se considera a la tabulación cruzada como una técnica básica para el estudio de la relación existente entre dos variables categóricas (IBM Knowledge Center, 2019).

Indicadores de investigación

Los indicadores de la investigación se construyeron de conformidad con los documentos y autores que se desglosan en la tabla 1.

Tabla 1. Indicadores de la investigación.	
Indicador	Autores o documentos de referencia
Objetivos del desarrollo sostenible	
• Objetivo 8	Pacto mundial (2016)
Transformación organizacional	
• Gestión de compromiso	Ruizalba, Vallespín y Pérez, (2015)
• Gestión de conocimiento	Acosta y Nokata (2012, pág. 30)
• Gestión de competencias	Marulanda, López, y López (2016)

Fuente: Elaboración propia (2019).

Validación del instrumento

Al momento de la revisión de la literatura sobre el tema, se pudieron determinar los indicadores que nacen de cada una de las variables, los cuales llevaron a los ítems establecidos en el cuestionario. Todo lo anterior para darle una validez teórica al cuestionario. Para darle una validez estadística se aplicó a trabajadores de la organización, se analizó el coeficiente Alpha de Cronbach.

Tabla 2. Valor de Alpha de Cronbach ajustada.		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	No. de Items
.919	.922	4

Fuente: Elaboración propia (2018).

El valor del índice de viabilidad del cuestionario fue de 0.922 el cual es muy cercano a 1.00 que es muy aceptable.

- Resultados y discusión

Relación entre objetivos del desarrollo sustentable y la transformación organizacional

Para cumplir con el objetivo de la presente investigación, resulta pertinente conocer si existe una relación de la transformación organizacional con los objetivos del desarrollo sustentable, para lo cual se lleva a cabo un análisis de tabulación cruzada y a su vez se calcula el valor de chi cuadrada para ver la incidencia entre ambas variables y fortalecer la hipótesis H₂ de investigación, que se enunció

como: Se observa una relación positiva entre la transformación organizacional y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable. En la tabla 3 se muestran los resultados de la tabulación cruzada de las variables consideradas en la hipótesis.

Tabla 3. Tabulación cruzada de los objetivos del desarrollo sustentable y la transformación organizacional.

			T.O (agrupado)			
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
ODS (agrupado)	Ni de acuerdo ni en des- acuerdo	Conteo	1	1	0	2
		Conteo esperado	0.1	0.4	1.5	2
		% del Total	0.067	0.067	0	13.30%
	Deacuerdo	Conteo	0	1	0	1
		Conteo esperado	0.1	0.2	0.7	1
		% del Total	0	0.067	0	6.70%
	Totalmente de acuerdo	Conteo	0	1	11	12
		Conteo esperado	0.8	2.4	8.8	12
		% del Total	0	0.067	0.733	80.00%
Total		Conteo	1	3	11	15
		Conteo esperado	1	3	11	15
		% del Total	6.70%	20.00%	73.30%	100.00%

Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se observa en la tabla 3, el 80% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con la aplicación de los objetivos del desarrollo sustentable en la organización y el 73% dijo estar de acuerdo con la aplicación de la transformación organizacional en la empresa. Solamente uno de los informantes (6.7%) manifestó un estado neutro ante la relación entre ambas variables, lo que se contrasta con la respuesta positiva del 93.3% de los encuestados y ser, además, un 73.3% los que dieron la máxima puntuación.

En la tabla 4 se presentan los resultados arrojados en la tabulación cruzada. Se observa que sí existe una relación entre la transformación organizacional y los objetivos del desarrollo sustentable, ya que el valor de significancia (el valor

crítico observado) tiene un valor de 0.007 que es menor de 0.05, por lo tanto, se aprueba la hipótesis de la investigación.

Tabla 4. Valor de chi cuadrada objetivos del desarrollo sustentable y la transformación organizacional.

	Valor	df	Asymp Sig. (2 caras)
Chi-cuadrada de Pearson	14.167 ^a	4	0.007

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los resultados también se confirman en la teoría, que muestra que los objetivos del desarrollo sostenible impulsan la transformación organizacional. Asimismo, cuando se habló con los directivos de la organización se pudo observar que hay un compromiso de la empresa con la formación del colaborador, ya que cuenta con un aula de capacitación, donde además de llevar cursos enfocados a desarrollar sus competencias profesionales, también los empleados toman clase para terminar su educación básica.

En torno a la transformación organizacional, a través de la gestión del compromiso, se pudo detectar que el gerente general (el dueño de la organización) es el primero en llegar a la empresa y recibe a los empleados al momento de su ingreso a las áreas de trabajo. Asimismo, durante los recorridos se pudo platicar y observar que el liderazgo del dueño es paternalista, además se observó que la empresa está realmente preocupada por el desarrollo humano, y esto se puede corroborar con lo dicho por una entrevista “si empiezas arreglar la empresa desde el recurso humano, se arregla todo esto, porque empiezas a arreglar las actitudes de las personas, empiezas alinear a la organización hacia los objetivos que quieres” (Loredo, 2018).

CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo de investigación, el cual fue identificar la relación existente entre la transformación organizacional y el cumplimiento del objetivo 8 del desarrollo sustentable, fue importante conocer la visión del empresario. El dueño de la empresa manifestó querer una empresa humana, con la riqueza compartida, es decir, que los trabajadores estén bien, lo anterior se puede lograr mediante una buena gestión del conocimiento y desarrollar las competencias de los colaboradores, ya que estas generan valor agregado y ventajas competitivas para las empresas. Así mismo, contribuye al aumento del compromiso organizacional, el cual puede ser definido como una actitud que expresa “la unión psicológica entre el individuo y su organización, es decir, el grado de involucramiento y lealtad de los colaboradores con su empresa” (Araque, Sánchez y Uribe, (2017).

Por lo tanto, en concordancia con lo establecido por Hernández y Castro (2015), si una persona sabe que cuenta con su lugar de trabajo que le permite crecer como persona y como profesional, además de que le es suficiente para satisfacer sus necesidades, se puede considerar que esta persona está identificada con la empresa y esto también surge cuando:

- Es consciente de su rol dentro de la organización en tiempo y espacio. (manuales de organización).
- Desea perdurabilidad dentro de la empresa.
- Promueve la diferenciación; entre ellos (los miembros de la empresa) y los otros (las personas que no laboran dentro de la organización). (por medio de los medidores de desempeño establecidos en la planeación estratégica de la organización).
- Realizan acciones que suponen cambios positivos.
- Demuestran intereses compartidos. (R.S.E en la organización)

Al mismo tiempo ayudará a la contribución del logro de algunas metas establecidas por la ONU para el cumplimiento del objetivo 8, como lo son el lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres; reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación; entre otros. Lo que se puede ver reflejado estadísticamente por medio del análisis del chi cuadrada, que arrojó un valor de 0.007, que indica que existe una relación muy estrecha entre las variables de transformación organizacional y los objetivos del desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

- Acosta, J., & Nokata, L. (2012). Condiciones de la gestión de conocimiento que favorecen el aprendizaje organizacional. Un estudio comparativo. Sotavento, No. 20, 23-38.
- Araque, D., Sánchez, J., & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. Estudios Gerenciales, No. 33, 95-101.
- Argyris, C., & Shön, D. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective. New York: Mc Graw Hill.
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. Anales de Psicología, 23(2), 207-215.
- Blumental, B., & Haspeslagh, P. (1994). Toward a definition of corporate transformation. Sloan Management, 35(3), 101.

- Bohnenberger, M. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta de recursos humanos y el marketing en busca del compromiso organizacional. Palma de Mallorca, España: Universitat de les Illes Balears.
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de la gestión humana. *Innovar. Organización y Cultura*(19), 151-166.
- Chávez, J., & Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *TELOS*, 18(1), 138-158.
- CMMAD. Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *Nuestro Futuro Común*. Alianza Editorial.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). In *Good Company : How Social Capital makes Organizations Work*. N.Y. USA: Oxford University Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. (E. & Strategy, Ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- De Loach, S. (1998). Transformación organizacional: el rol del gerente en la época posmoderna. *Management Today en español*, 24(6), 42-46.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*. 2(7), 162-167.
- Fernández, V. (2005). El Modelo CAPM para distintos horizontes de tiempo. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 7-18.
- Fiol, M., & Lyles. (1985). *Organizational learning*. Madrid: Academy of management review.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. London: Pinter Publishers.
- Galtum, J. (2008). *Teoría y métodos de la investigación social*. Buenos Aires: Eudeba.
- Garant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(7), 109-122.
- García, E. (2014). Capital social, conocimiento y efectividad organizacional. *Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (3), 33-48.
- García, E. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informatio*, 20 (1), 37-48.
- Gardner, H. (1983). *Frames of minds: the theory of multiple intelligences*. New York: Basics books.
- GRI. UNGC. WBCSD. (2015). *SDG Compass: la guía para la acción empresarial en los ODS*. Obtenido de https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

- Griales, T. (2000). Tipos de investigación . Investigación on-line No. 14, 1-4.
- Hernández, G., & Castro, D. (2015). La responsabilidad social como estrategia activadora del compromiso organizacional de los trabajadores. *Negotium*(30), 123-141.
- Herscovitch, L., Meyer, J., Stanley, L., & Topolnytsky. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- IBM Knowledge Center. (10 de Abril de 2019). IBM Knowledge Center. Obtenido de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_sub/statistics_mainhelp_ddita/spss/tables/nt_simple_cat_tables_crosstabs.html
- Lind, D., Marchal, W., & Whaten, S. (2013). Estadística aplicada a los negocios y la economía. México: Mc Graw Hill.
- Llauradó, O. (2014). La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla. Obtenido de Internet: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Loredo Muebles y Equipos. (2016). Nuestra Empresa. Obtenido de Loredo Muebles y Equipos: <https://loredomuebles.com/nuestra-empresa/>
- Loredo, A. (14 de Febrero de 2018). (F. Hernández, Entrevistador)
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), 3-10.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Hum Resour Manag Rev.*, 11(1), 61-89.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, & Lampel, J. (2003). Safari a la estrategia. Una vista guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Garnica. S.A.
- Mulgan, G. (1998). *Connexity: Responsibility, Freedom, Business and Power in the New Century*, . U.K.: Vintage.
- Newman, K. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *The Academy of Management Review*, 25(3), 602-619.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- OIT, O. I. (2014). Empresas sostenibles: creación de más y mejores empleos. Ginebra, Suiza: Departamento de Empresas.
- Olivares, B., Cortez, A., Muñetones, A., & Casana, S. (2016). Elementos estratégicos de la gestión del conocimiento organizacional para la innovación.

- Caso: red de agrometeorología. Revista digital de investigación en docencia universitaria, 10(1), 68-81.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Informe del Comité Intergubernamental de Expertos en Financiación para el Desarrollo Sostenible. Nueva York: Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Santiago: Naciones Unidas.
- Pacto Mundial de Naciones Unidas . (2016). 10 Principios. Obtenido de Pacto Mundial. Red Española: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Pérez, J., & Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Pensamiento y Gestión(22), 256-282.
- Revans, R. (1982). The origins and growth of action learning. Reino Unido: Chatwell.
- Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. Tlatemoani(13), 1-25.
- Ruizalba, J., Vallespín, M., & Pérez, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 21, 84-92.
- Ruiz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. d. (2013). Innovación y desempeño empresarial. Efectos de la capacidad de combinación del conocimiento en Pymes de base tecnológica. Economía Industrial (388), 59-66.
- Segredo, A. (2016). Desarrollo Organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Dilanet, Educación médica, 3-8.
- Stewart, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Buenos Aires: Garnica.
- Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelos de Gestión organizacional basado en el logro de objetivos. Suma de Negocios, 5 (11), 70-77.
- Trejo, A. (2017). Crecimiento económico e industrialización en la agenda 2030: perspectivas para México. Revista Problemas del Desarrollo, 188 (48), enero-marzo 2017, 83-111.
- Yin, R. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. Evaluation Practie, 283-290.
- Zegarra, F. (2014). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan Lurigancho. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.