

LA MEMORIA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

ORGANIZATIONAL MEMORY AS A COMPETITIVE FACTOR IN ORGANIZATIONS

Teresa Jesús Ríos Delgado¹

Universidad Nacional Mayor de San Marcos – UNMSM

Sara Delfina Rosa Pierrend Hernandez²

Universidad Nacional Mayor de San Marcos – UNMSM

Edelmira Del Rosario Mendoza Pua³

Universidad Nacional Mayor de San Marcos – UNMSM

Resumen

El conocimiento está siendo reconocido como una estrategia muy importante en las organizaciones, y la gestión del conocimiento permite “compartir este conocimiento”. Sin embargo, este conocimiento ha cambiado especialmente desde la perspectiva de las organizaciones. Uno de estos conceptos es la memoria organizacional como factor de competitividad en las organizaciones puesto que la pérdida de memoria implica perder los mecanismos que permiten a una organización construirse, transmitirse, imponerse. El objetivo del presente estudio es analizar la memoria organizacional como un factor de competitividad en las organizaciones; siendo de tipo aplicada y descriptiva, se encontró que no solamente se debe almacenar de forma adecuada el conocimiento sino que esta “elección de almacenamiento”

¹ Es Doctora en Educación (UNMSM) y egresada del Doctorado en Ciencias Administrativas (UNMSM). Actualmente se encuentra en su tercer año de Doctorado en Filosofía (UNMSM). Tiene el grado de magister en Educación (UNMSM). Cuenta con dos carreras: es Licenciada en Traducción e Interpretación y Abogada. Es docente permanente asociada e investigadora del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas (UNMSM). Ha sido miembro del Comité Editorial de la Revista del Instituto de Investigaciones (FCA-UNMSM). E-mail: triosd@unmsm.edu.pe.

² Licenciada en Turismo y Hotelería (UPSMP). Magister en Administración de Empresas con mención en Marketing (UNMSM), actualmente doctoranda en Ciencias Empresariales (UNMSM), Docente nombrado de la Facultad de Ciencias Administrativas (UNMSM), y Docente asociada y Directora de la EP de Turismo, Hotelería y Gastronomía en la Universidad Privada San Juan Bautista. Ex coordinadora Académica – Sede Ciudad Universitaria UPG – FCA – UNMSM. E-mail: sarapierrend@yahoo.es.

³ Licenciada en Turismo y Hotelería (USMP). Magister en Educación con mención en Docencia e Investigación Universitaria (USMP). Candidata a Doctor en Turismo (USMP). Docente Auxiliar TC en la Facultad de Ciencias Administrativas – EPATUR-UNMSM. Especialidad de Turismo y Hotelería. LIMA-PERU. E-mail: rosariomendozapua@gmail.com.

permita posteriormente transmitir este conocimiento a todo el personal de una organización. Entre las principales conclusiones, consideramos que la memoria organizacional es un baluarte de la gestión administrativa, por lo cual genera bases para su competitividad y que conservando el conocimiento organizacional, - a pesar que ocurriese que los colaboradores más experimentados abandonen la organización, se puede considerar que gran parte del éxito y ventaja competitiva de algunas organizaciones se debe precisamente a la manera como se administra este conocimiento.

Palabras clave: Memoria organizacional, amnesia corporativa, gestión del conocimiento.

Abstract

Knowledge is being taken as an important factor in organizations. And the knowledge management makes this “knowledge sharing” possible. However this knowledge has been changed from organizations perspectives. One of this concepts is the organizational memory as competitive factor, because losing memory implies losing mechanisms that allow organizations to build, transmit, and impose. Competitiveness is an important factor in business decision making due to its organizations efficiency and effectiveness. The objective of this study is to analyze organizational memory as a factor of competitiveness. Therefore, it is an applied and descriptive one, finding that not only to storage information should be done but “storage choice” allows subsequently transmit the knowledge to the organization staff. Among main conclusions, organizational memory is considered as a factor of competitiveness and keeping organizational knowledge – even if experienced collaborators leave the organization-, the great part of success and competitive advantage of some organizations is achieved precisely based on how the knowledge is managed

Key words: organizational memory, corporative amnesia, knowledge management

INTRODUCCIÓN

Una memoria organizacional es el baluarte de la gestión administrativa, ya que el conocimiento está llegando a un sitial de mucha importancia tomando gran relevancia en la competitividad de las organizaciones. Es debido a ello que se debe conservar el conocimiento organizacional, a través de un almacenamiento que permita posteriormente transmitir este conocimiento a todo el personal de una organización. Con el paso del tiempo, a pesar de que los colaboradores más experimentados abandonen la organización, se puede considerar que gran parte del éxito y ventaja competitiva de algunas organizaciones se debe precisamente a la manera como se administra este conocimiento. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Es así que conservando el conocimiento organizacional, se reduce o hasta se puede eliminar la amnesia corporativa como factor de discapacidad para aprender de las organizaciones.

La organización elegida es la unidad de posgrado de una universidad estatal,



donde la gestión académica por parte de la oficina de coordinación académica son las más preponderantes, entre ellas: la programación de los cursos, horarios, docentes, aulas, etc., llamémosla, carga académica, y el proceso de graduación una vez terminado los estudios de maestría o doctorado.

Al asumir la coordinación académica se encontró que estos procesos eran realizados manualmente y en algunos de los casos utilizando el programa Excel. Sin embargo, no había un dinamismo, rapidez pero sobre todo una memoria organizacional que sustente las programaciones de carga académica o un seguimiento eficaz y eficiente del proceso de graduación; siendo la primera tediosa, complicada, inexacta hasta de retraso en la presentación para su aprobación por la autoridad competente; y en la segunda no se consideraban los plazos, el seguimiento de los revisores y/o jurados, lo cual dilataba más el tiempo en el proceso de graduación y por ende una insatisfacción total del futuro graduando.

En estos dos casos, entonces la memoria organizacional es un factor de eficacia y eficiencia en los procesos, por lo cual, la consideramos también como un factor de competitividad en las organizaciones.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestión del Conocimiento

Metodología, esquema de organización y proceso de funcionamiento que pretende aplicarse al mundo de la empresa o de cualquier tipo de organismo social. (Dalkir, 2005)

El conocimiento” se contempla como un “recurso crítico” que debe gestionarse eficazmente para contribuir a una mayor rentabilidad social y/o económica de la empresa y a otros objetivos vitales para su supervivencia:

- Satisfacción de los clientes;
- Crecimiento o expansión en el mercado;
- Mejor presentación y calidad de los productos y servicios;
- Optimización del rendimiento y satisfacción del personal interno.

Mediante la gestión del conocimiento se pretende identificar, organizar y explotar racionalmente el conocimiento explícito (el registrado, o susceptible de serlo, por la organización) y transformar la mayor cantidad posible de conocimiento tácito (el poseído por los individuos de la empresa) en explícito. Implica un fuerte cambio del esquema de



empresa tradicional y habrá de efectuarse de forma gradual, racionalmente y evitando desequilibrios.

Éstos se originarán como consecuencia del empuje de las fuerzas innovadoras, favorables al cambio, y de la resistencia u oposición de las inmovilistas, en consonancia con el principio de acción y reacción de física, y dando lugar a actitudes de avance dinámico y de inmovilismo estático, tanto a nivel individual como colectivo.

Deberá evitarse tanto el cambio muy rápido (fuerte crecimiento con desorden), como la actitud inercial (movimiento reflejo lento y sin crecimiento real).

Su implementación debe realizarse poco a poco, mentalizando al personal de que inicialmente será de una forma parcial, y después en fases de poca intensidad y controladas, eligiendo experiencias piloto en determinadas áreas de la organización.

Se evitará una transformación brusca e intensa, porque puede producir efecto sorpresa y provocar reacciones negativas que, finalmente pueden llevar a que el proyecto no llegue a buen término.

Por otro lado, (Peluffo y Catalán, 2002) sostienen que este proceso debe dar los siguientes resultados:

- a) Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno, por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento tácito que estos poseen;
- b) Administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo;
- c) Construir marcos (procesos) integrados más eficientes, a partir de la construcción de modelos de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso;
- d) Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento como el caso de las redes universitarias con la economía, conectar las diversas regiones aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. Esto permite solucionar con mayor velocidad los problemas y adaptarse con más flexibilidad.



La memoria organizacional

La noción de memoria organizacional (MO) (Jennex, 2005, p. 40) ha estado presente por más de un cuarto de siglo y ha tenido muchas propuestas en relación a su definición: “El conocimiento en la mente de los trabajadores también es considerado como parte de MO. Stein y Zwass definen como “el medio por el cual el conocimiento organizacional es transferida del pasado al presente” (Stein & Zwass, 1995).” Añade además que “A pesar que MO ha sido definido por muchos autores, no existe un concepto estandarizado. Algunos autores lo conceptúan como una abstracción basada en una memoria concreta/física tal como la base de datos (Walsh & Unggson, 1991). (Jennex, 2005, p. 41).

Por otro lado, también en otro artículo del mencionado libro (Jennex, 2005, p.69) se establece que el concepto de memoria organizacional se relaciona con cómo se recolecta, almacena y proporciona acceso a la experiencia, habilidades y el saber cómo. El uso efectivo de este conocimiento depende del uso selectivo de la memoria. Este concepto es crítico si las organizaciones se benefician del uso del conocimiento impactando en la efectividad de la organización.

Una memoria organizacional es creada de forma que el aprendizaje organizacional sea posible para el éxito (mejores prácticas) y el fracaso (lecciones aprendidas). Los vínculos entre el aprendizaje y el valor de creación es más difícil de establecer que obtener y usar la información. El aprendizaje de las organizaciones es importante porque representa la transición entre la aplicación de ideas y la generación de nuevas ideas.

Se tiene que tomar tiempo para reflexionar sobre la experiencia y considerar su posible valor en otros contextos. De esta manera habrá un vínculo fuerte entre la estrategia organizacional y las actividades de aprendizaje organizacional. El aprendizaje es absolutamente esencial después de “obtener” y “utilizar” el contenido; de otra manera, el contenido sería simplemente almacenado en algún lugar y no habría diferencia en como las cosas son hechas dentro de las organizaciones (Dalkir, 2005).

Amnesia corporativa

En base al primer concepto, (Dalkir, 2005) establece que la amnesia corporativa es olvidar lo que se hizo en el pasado y por qué se hizo. Entonces las organizaciones tienen una discapacidad para aprender, debido a una incapacidad de representar aspectos críticos de lo que saben.

Dalkir nos brinda ejemplos donde se puede apreciar que la amnesia corporativa se



puede producir cuando un empleado abandona la organización, por el motivo que sea, y sólo él disponía de los conocimientos de cómo se debían realizar ciertas tareas o procedimientos; también por la no existencia de comunicación entre los distintos departamentos y, por lo tanto, que se destinen recursos para solucionar problemas que desde otros departamentos ya se habían solucionado.

Organización basada en el conocimiento

Una organización que crea conocimiento es organización capaz de generar conocimiento nuevo, internalizarlo e introducirlo dentro de un proceso de innovación exitoso (Nonaka & Takeuchi, 1995). Es la principal generadora de procesos de innovación por medio de una espiral permanente de producción de nuevas dimensiones a partir del conocimiento nuevo que se va incorporando a sus procesos, productos, servicios y sistema.

Los elementos que se repiten en todos los casos analizados configuran de alguna forma los elementos que configuran el concepto expuesto anteriormente, estos son:

- Red de Conocimiento y un espacio físico y/o virtual;
- Capacidad de crear procesos de generación, adquisición, discusión y utilización del conocimiento con objetivos de desarrollo claramente definidos;
- Existencia de Trabajadores del Conocimiento que gestionan el sistema;
- Lenguaje codificado para facilitar la circulación del conocimiento y la generación de nuevas categorías;
- Capital Intelectual definido y gestionado;
- Procesos de soporte de la gestión del conocimiento.

Competitividad

La competitividad se basa en procesos constantes mediante el cual la organización crea valores para sus clientes y va a depender de la naturaleza de la organización para definir su camino. Tal como lo plantea (Porter, 2012, p. 114):

La tecnología de la información está infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando la manera como se realizan las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas.

El ser competitivo, entonces se fundamenta en el manejo de esos nuevos datos, información y conocimiento que debe convertirse en una producción de valor para el posicionamiento de la organización.



Según (Solleiro y Castañón, 2005, pág. 169, 171):

Una empresa competitiva si es rentable (...), la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado, basada en nuevas estrategias de empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en existencia de un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de consumidores, y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

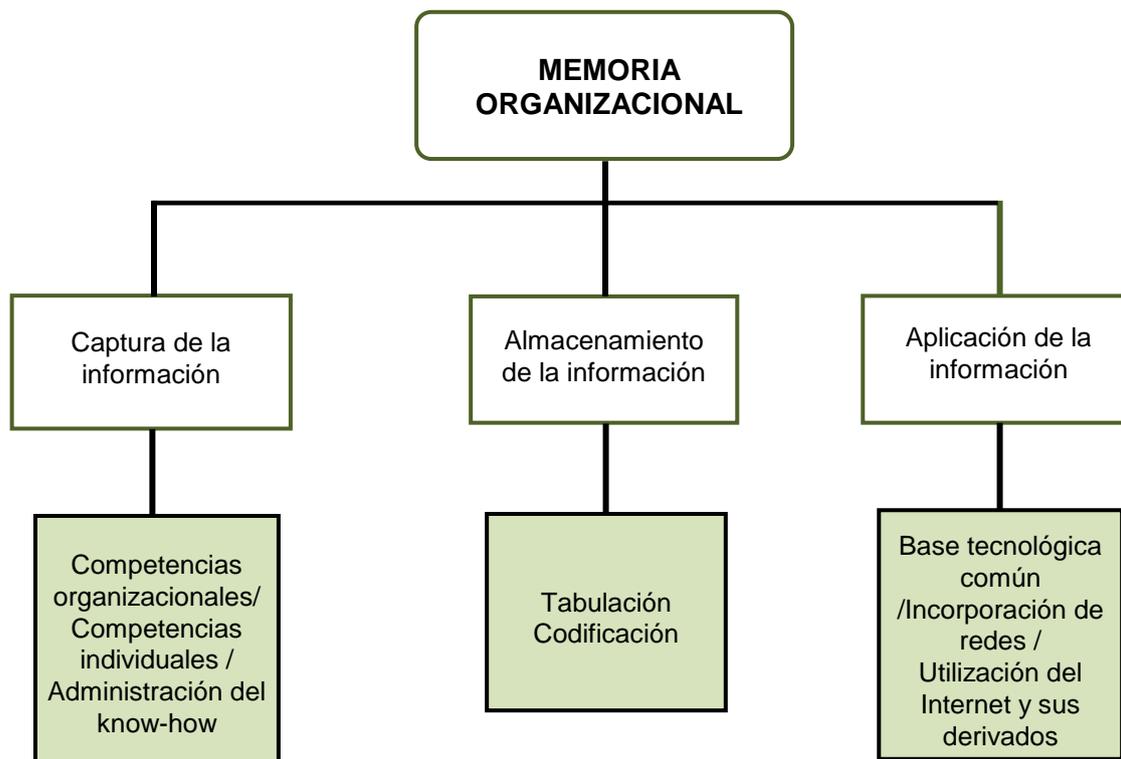
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Se eligió -como base del desarrollo de la memoria organizacional- dos procesos académicos – administrativos: la carga lectiva de los docentes de posgrado (72 docentes) y el proceso de graduación (03 etapas: presentación del proyecto, presentación de la tesis, sustentación). Fue de tipo aplicado y descriptivo ya que trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentar una investigación correcta. (Tamayo y Tamayo, 2012). Se utilizó el programa XAMPP v7.2.13 for Windows para la elaboración de las bases de datos; igual ha preponderado la investigación documental en base al cual se ha desarrollado una primera propuesta de organización de la información.

RESULTADOS

La implementación de una memoria organizacional plasma el antiguo y el nuevo conocimiento generado por los interactuantes de una organización y puede ser almacenado para uso posterior originándose de esta manera el aprendizaje organizacional, siendo el procedimiento el siguiente:



Figura 1 – Procedimiento para implementación de una memoria organizacional

Fuente: Elaboración Propia

En la aplicación de la gestión del conocimiento:

- a) Carga lectiva de los docentes de posgrado—véase Tabla N°1.
 - Se tabuló la base de datos de los docentes (apellidos, nombres, grado académico, especialidad, información de contacto, hoja de vida;
 - Se codificó disponibilidad horaria del docente, horarios de las maestrías y doctorados, sedes, aulas;
 - Historial como docente en la unidad de posgrado (cursos a cargo);
 - Participación del docente en las actividades académicas (evaluación).

- b) Proceso de graduación de posgrado—véase Tabla N°2.
 - Se tabuló la base de datos de los estudiantes (apellidos, nombres, grado académico por sustentar;
 - Se codificó cada requisito y pasos en el proceso de graduación, inclusive



estableciéndose fechas y plazos: presentación del proyecto de investigación, presentación de la tesis de investigación o informe final y la sustentación o defensa de la tesis.

Definitivamente pasar de un trabajo manual a una base de datos disminuyó horas/hombre en la elaboración, sincronizando nombres, (por supuesto en base a una anterior). Generalmente terminar de programar a los docentes podía tomar de 10 a 15 días. Con esta base de datos se logró programar o realizar cambios en tiempo real, por supuesto luego de la tabulación y codificación.

Sin embargo, el trabajo manual siempre va a requerir revisión de todos los datos en forma continua para evitar errores. Además, se puede simular visualmente la posibilidad de otros o nuevas necesidades de datos para un mejor control de esta área.

El proceso de graduación siempre va a ser tedioso puesto los plazos entre la presentación de la solicitud, la emisión del informe por parte de los revisores o jurados y la presentación de la documentación completa por parte del graduando dilata bastante este proceso, más aún si hay observaciones en cualquiera de las etapas.

La existencia de una memoria de la organización permite a una entidad la capacidad de recordar en algunas situaciones de forma semejante a los seres humanos, lleva a cuestiones relativas a la identificación de los mecanismos de que se vale la organización para aprender, producir conocimiento y retenerlo.

Y para iniciar la elaboración de la memoria organizacional se diseñó dos plantillas básicas: base de datos para docentes (1) y el proceso de graduación (2):



TABLA 1 – Carga lectiva de los docentes de posgrado

Apellidos, Nombres				
Grado Académico	DOCTORADO	Fecha	UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA	
	MAESTRIA	Fecha	UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA	
Título Profesional		Fecha	UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA	
Condición	Nombrado		Categoría	
			Clase	
	Contratado			
Especialidad				
Teléfono	Celular			
	Otros			
E-mail				
CV	(LINK) que permita acceder a otra ventana al currículum vitae			
Cursos a cargo	Semestre Anterior		Semestre actual	
Evaluación	Asistencia a reuniones		Fecha de reunión	Observaciones
	Participación de talleres de trabajo		Fecha de taller	Observaciones
	Presentación de sílabos		Fecha de presentación	Observaciones
	Encuesta Docente		Observaciones	

Fuente: Elaboración propia



TABLA 2 – Proceso de graduación de posgrado

Apellidos, Nombres				
Maestría y/o Doctorado				
Presentación del proyecto de investigación	Requisitos			
	Presentación de solicitud de revisión de proyecto de investigación		Fecha	
	Dictamen de revisores: Revisor temático Revisor metodológico		Fecha	
	1.- Revisor temático			
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega del proyecto al revisor	Observaciones (LINK) que permita acceder a otra ventana para visualizar las observaciones (si hubiera)	Fecha de emisión del informe
	2.- Revisor metodológico			
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega del proyecto revisor	Observaciones (LINK) que permita acceder a otra ventana para visualizar las observaciones (si hubiera)	Fecha de emisión del informe
	Presentación de la tesis de investigación	Solicitud de designación de asesor		Fecha
Requisitos				
Dictamen de Asignación de Asesor y de aprobación del proyecto		Fecha		
Informe del Asesor		Fecha	Observaciones: Al culminar la tesis de investigación	
Presentación de la solicitud para la declaración de expedito		Fecha		
Dictamen declarando expedito		Fecha		
Presentación de la solicitud para la conformación del jurado informante		Fecha		
Dictamen de Conformación del		Fecha		



	Jurado informante				
	Jurado Informante (1)				
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega de la tesis	Observaciones (LINK) que permita acceder a otra ventana para visualizar las observaciones (si hubiera)	Fecha de emisión del informe	
	Jurado Informante (2)				
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega de la tesis	Observaciones (LINK) que permita acceder a otra ventana para visualizar las observaciones (si hubiera)	Fecha de emisión del informe	
	Jurado Informante (3) ASESOR				
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega de la tesis	Observaciones (LINK) que permita acceder a otra ventana para visualizar las observaciones (si hubiera)	Fecha de emisión del informe	
	Sustentación de la tesis	Presentación de la solicitud de jurado examinador, hora y fecha de sustentación		Fecha	
		Dictamen para sustentación		Fecha	
1. Presidente del Jurado					
2. Asesor (a)					
3. Jurado Examinador (JI - 1)					
4. Jurado Examinador (JI - 2)					
5. Jurado Examinador					
Fecha de Sustentación					
Lugar de la Sustentación					

Fuente: Elaboración propia



DISCUSIÓN

Para (Jennex, 2005) la Memoria Organizacional posee dos objetivos principales: la integración de información, a través de fronteras organizativas, y el control de las actividades en curso, evitándose, así, la repetición de errores del pasado. Por lo cual, se está dirigiendo estos primeros pasos a los dos principales baluartes de los procesos administrativos: la programación de los docentes y el proceso de graduación de los estudiantes.

La memoria organizacional (Dalkir, 2005) extiende y amplifica los assets mediante la captura, organización, difusión y reúso del conocimiento creado por sus empleados o colaboradores. Estas, define él, son buenas razones para crear memoria organizacional. Las organizaciones rutinariamente olvidan que han hecho en el pasado y por qué lo hicieron.

Es aquí donde la gestión del conocimiento debe comprender cómo se relacionan las personas y su entorno, su andamiaje cognitivo, su prácticas organizacionales infraestructura económica etc. La gestión del conocimiento es una disciplina que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en una determinado contexto para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

Coincidimos con Calderón y Araujo, que sostienen que el modelo de memoria organizacional para la gestión del conocimiento en las unidades de investigación de la Universidad de los Andes, demostraron que existen dificultades en los procesos de organización, almacenaje y transferencia del conocimiento producido en las unidades de investigación, puesto que encontramos las mismas dificultades. (Calderón y Araujo, 2015).

En relación a lo que manifiesta De Souza Pereira: La memoria organizacional es utilizada de las más diversas formas y con los más variados entendimientos en las teorías organizacionales en general y en la gestión del conocimiento en particular; también es preocupante el rol de los integrantes de la organización, debido a sus diferentes puntos de vista o posiciones frente a la organización en sí, lo cual en cierto modo no es provechoso para su administración. (De Souza Pereira, 2014).

También coincidimos con (Perez-Soltero, 2006) cuando se establece que las empresas inteligentes son organizaciones que son capaces de crear, adquirir, compartir y transferir el conocimiento entre todos sus miembros, en otras palabras, son empresas que gestionan eficientemente su conocimiento organizacional. El conocimiento



organizacional es un capital de la empresa que es importante conservar y acrecentar, ya que representa una ventaja competitiva dentro del actual ambiente de globalización y fuerte competencia entre compañías. Efectivamente, las Tics en el aspecto económico implican ahorro de tiempo y dinero y un afianzamiento de la cultura organizacional.

La memoria de la organizacional permite a una institución tener la capacidad de recordar en algunas situaciones de forma semejante a los seres humanos, identificación de los mecanismos o procedimientos para aprender por parte de la organización para aprender y producir datos, información y/o conocimiento y retenerlo. Finalmente, la amnesia corporativa evita una mejora continua en los procesos.

CONSIDERACIONES FINALES

Consideramos que la memoria organizacional es un baluarte de la gestión administrativa, por la eficacia y eficiencia en sus procesos, generando las bases para su competitividad.

Conservando el conocimiento organizacional, - a pesar que ocurriese que los colaboradores más experimentados abandonen la organización, se puede considerar que gran parte del éxito y ventaja competitiva de algunas organizaciones se debe precisamente a la manera como se administra este conocimiento.

Sólo se podrá establecer la memoria organizacional como un factor de competitividad en una organización, realizando un programa de sensibilización en integrantes de dicha organización desde y hacia todos los niveles en relación a cultura organizacional, con el objetivo de disminuir la amnesia corporativa como factor de discapacidad para aprender de las organizaciones.

REFERENCIAS

CALDERÓN, Zioly, y Araujo, Alice . **Modelo de memoria organizacional para la gestión del conocimiento en las unidades de investigación de la Universidad de los Andes**. Mérida, 2015.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in theory and Practice**. 2da. Cambrigde: Cambrigde, Mass: MIT Press, 2005.

DE SOUZA, Claudio. **Memoria organizacional y gestión del conocimiento** Disponible en: <http://saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/93/253> (último acceso: 18 de octubre de 2018). 2014.

JENNEX, Murray E. **Cases Studies in Knowlwdge Management** Disponible en:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.9295&rep=rep1&type=p>



df (último acceso: 15 de junio de 2018). 2005.

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI Hirotaka. **The knowlwdge creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

PELUFFO, Martha y CATALÁN, Edith. **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público** Disponible en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan014565.pdf> (último acceso: 30 de octubre de 2018). Diciembre de 2002.

PEREZ-SOLTERO, Alonso. **El papel de las tecnologías de la información y la memoria organizacional de las empresas inteligentes**. Novática, Julio 2006: 52 - 55.

PORTER, Michael. **Ser Competitivo**. 5ed. DEUSTO, 2012.

SOLLEIRO, José y CASTAÑÓN, Rosario. **Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context**. Technovation (ELSEVIER) 25, nº 9 (September 2005): 1059 - 1070.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. **El proceso de investigación científica**. 5ta . Limusa, 2012.

