



**Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador**

**Nancy Soliz Aguayo<sup>1</sup>, Vanessa Mena López<sup>2</sup>, Tatiana Lara Núñez<sup>3</sup>**  
**1 Universidad Central del Ecuador, nancysoliz1111@hotmail.com**  
**2 Universidad Central del Ecuador, vmariela-ml@hotmail.com.**  
**3 Universidad Central del Ecuador, tatilara2001@gmail.com**

**RESUMEN**

La globalización, la sociedad del conocimiento, los avances tecnológicos han obligado a las empresas a pensar en un nuevo modelo de gestión empresarial donde el conocimiento coexista como un recurso estratégico, trabajando continuamente para su creación, adquisición, codificación, transferencia y aplicación con miras a alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Las empresas deben estar encaminadas hacia una cultura del conocimiento promoviendo el trabajo colaborativo, compartiendo conocimientos tácitos y explícitos que den lugar a la innovación, eficiencia y que generen un valor agregado, sirviéndose de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

El objetivo del presente estudio fue investigar la cultura de gestión del conocimiento en las organizaciones del Ecuador mediante una indagación de tipo documental y bibliográfica.

En Ecuador es necesario incentivar en las organizaciones la cultura del compartir, priorizando la exploración y explotación de conocimientos que aseguren beneficios a corto y largo plazo, pues el conocimiento representa el activo intangible más valioso que no está siendo debidamente aprovechado en las empresas especialmente en las Pymes. Sin embargo en empresas grandes como Arca Continental Ecuador, Nestlé, Holcim Ecuador y Pronaca han implementado la gestión del conocimiento como pilar esencial para su desarrollo organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del conocimiento, cultura del conocimiento, innovación, ventaja competitiva.



## **Culture and Knowledge Management in organizations of Ecuador**

### **ABSTRACT**

Globalization, the knowledge society, technological advances have forced companies to think of a new business management model where knowledge coexists as a strategic resource, working continuously for its creation, acquisition, coding, transfer and application with a view to Achieve a sustainable competitive advantage. Companies should be directed towards a culture of knowledge by promoting collaborative work, sharing tacit and explicit knowledge that give rise to innovation, efficiency and that generate added value, using the new information and communication technologies,

The objective of the present study was to investigate the culture of knowledge management in Ecuadorian organizations through an inquiry of documentary and bibliographic type.

In Ecuador it is necessary to encourage organizations the culture of sharing, prioritizing the exploration and exploitation of knowledge to ensure short and long term benefits, since knowledge represents the most valuable intangible asset that is not being properly used in companies, especially in SMEs. However in big companies such as Arca Continental Ecuador, Nestlé, Holcim Ecuador and Pronaca have implemented knowledge management as an essential pillar for their organizational development.

**KEY WORDS:** knowledge management, culture of knowledge, innovation, competitive advantage



## **1. INTRODUCCION**

El conocimiento considerado como un activo intangible clave y estratégico dentro de las organizaciones debe ser llevado a la acción mediante una gestión adecuada que permita innovar, mejorar la calidad, eficiencia en el desarrollo de procesos y productos para alcanzar los mejores resultados, convirtiéndose en su principal ventaja competitiva sostenible en la actual sociedad del conocimiento e información.

Para (Rodríguez, 2006) La Gestión del Conocimiento consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.

La Gestión del conocimiento significa formalizar procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento dando lugar a la generación de valor agregado a los productos y servicios que ofertan las organizaciones, lo que incide en el incremento de sus ingresos y beneficios por medio de la innovación de la oferta, la reducción de costos, ganando de esta manera capacidad competitiva.

En una empresa podemos encontrar dos tipos de conocimientos a ser gestionados: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, el tácito centra los esfuerzos en el área de recursos humanos es decir en las personas, en cambio el explícito se concentra en la gestión de tecnologías de la información.

La estructura, la estrategia, la tecnología y la cultura son los factores clave que inciden en la gestión del conocimiento (CIDEC, 2001).

La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. (Siliceo, 1999).

La creación y difusión del conocimiento se logra través de la cultura organizacional, puesto que los valores, la motivación y el compromiso de sus gestores constituyen la base fundamental para compartir y utilizar los conocimientos, poniendo a disposición de los usuarios canales como las tecnologías de la información y comunicación.



El objetivo de la presente investigación fue conocer la cultura de gestión del conocimiento en las organizaciones en el Ecuador, para ello se ha analizado el caso de cuatro empresas ecuatorianas consideradas grandes y de 125 Pymes. En la investigación efectuada por (De La Torre F, 2016) a 125 Pymes en del Ecuador se concluyó que a pesar de mantener una relación fuerte con el capital humano aún no existe cultura de gestión del conocimiento dentro de las empresas, pues no disponen de políticas de profesionalización, investigación y crecimiento personal, situación contraria a lo que sucede con las empresas grandes.

El artículo está dividido en 4 secciones incluidas la introducción. En la segunda se informa sobre la metodología utilizada para la obtención de la información requerida para abordar la temática objeto de estudio, en la tercera se efectúa un recorrido teórico sobre la gestión del conocimiento y cultura organizacional, se muestran además los resultados obtenidos de la investigación y en la cuarta se da a conocer las conclusiones del trabajo.

## **2. METODOS**

El estudio involucró revisiones de tipo documental y bibliográfica mediante la recopilación, consolidación y análisis de información de libros, revistas, páginas web e informes sobre el tema de investigación.

## **3. RESULTADOS**

### **3.1 CULTURA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La gestión de conocimiento es un proceso sistemático de organización que permite la identificación, tratamiento, desarrollo y captación del capital intelectual a nivel empresarial y engloba cuatro dimensiones principales: creación de conocimiento, codificación, transferencia, aplicación y reutilización (CIDEC, 2001). En el Figura 1 se presenta el ciclo vida de los conocimientos:



*Figura 1 CICLO DE VIDA DE LOS CONOCIMIENTOS*

Fuente: Adaptación del Modelo de (Bück, 2000)

La creación de conocimiento organizacional es un proceso consciente de interacción continua entre el conocimiento tácito y conocimiento explícito y se desarrolla en espiral. Las cuatro formas de conversión de conocimiento son: 1.- de tácito a tácito (socialización). 2.- de tácito a explícito (Externalización o exteriorización). 3.- de explícito a explícito (Combinación) 4.- de explícito a tácito (Internalización o interiorización) . (Nonaka Ikujiro, 1999). Tal como se muestra en el Figura 2.



*Figura 2 FORMAS DE CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO*

Fuente: (Nonaka Ikujiro, 1999)



El conocimiento tácito se encuentra vinculado estrechamente con los modelos mentales, paradigmas, creencias, perspectivas y la experiencia de persona/personas que lo poseen y desarrollan, la generación, almacenamiento y transmisión de conocimiento se efectúa principalmente a través del contacto interpersonal y es difícilmente codificable. (Nonaka Ikujiro, 1999).

El conocimiento explícito se encuentra codificado y almacenado en bases de datos (documentales), juntas, redes computarizadas y resulta fácilmente accesible para que exploten los miembros de la organización. (Nonaka Ikujiro, 1999) .Se reutiliza el conocimiento codificado mediante la implementación de sistemas de información de alta calidad, segura, fiable y rápida.

Cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan surge la innovación. (Nonaka Ikujiro, 1999), gestionar estos conocimientos es un proceso dinámico que generara resultados empresariales, donde la cultura organizacional debe favorecer la gestión del conocimiento (CIDEDEC, 2001) por ello es considerada como un recurso estratégico clave, pues la exploración y explotación del conocimiento deben formar parte de la actividad diaria de sus miembros con miras a alcanzar una cultura de conocimiento.

Una de las razones para adoptar la gestión del conocimiento es crear la posibilidad de retener los conocimientos del personal propiciando una cultura del compartir y aprender conocimientos a través de la enseñanza, transmisión de vivencias, intercambio de experiencias, relaciones personales, y uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Los sistemas de gestión facilitan la identificación de los empleados que poseen competencias transferibles a través del trabajo en equipo, comunicación efectiva ,autoaprendizaje, (Minsal Delaray, 2007) programas de mentoring y buenas prácticas compartidas.

En la actualidad las personas constituyen el motor del conocimiento (CIDEDEC, 2001), porque las organizaciones dependen más de la capacidad intelectual y holística que de activos físicos, donde la memoria organizacional constituye uno de los principales pilares de la gestión del conocimiento. La alta gerencia es la responsable de incentivar continuamente hacia una cultura del compartir, mediante retribuciones y recompensas, pues la cultura del conocimiento es considerada como una herramienta directiva efectiva para resolver problemas concretos y/o alcanzar determinados objetivos (CIDEDEC, 2001) enmarcados en la misión, visión y propósitos estratégicos de la organización.



La capacitación continua del personal es un elemento fundamental para apoyar la creación de conocimiento, fortalece el sentido de compromiso del personal hacia la entidad. Las empresas modernas que invierten en conocimiento, imaginación, innovaciones tecnológicas, infraestructura, capacitación y entrenamiento están más cerca de contar con los mejores talentos, con capital humano competente, motivado, con deseo de cambio, con participación democrática en las decisiones empresariales para lograr sus objetivos estratégicos y llegar a ser consideradas como organizaciones inteligentes o creadoras de conocimiento.

Las empresas utilizan diferentes herramientas para la gestión del conocimiento entre ellas se encuentran: Bibliotecas digitales, bases de datos, sistemas de expertos, bases documentales, intranets, software, (Nieves Yadira, 2001) entornos virtuales, plataformas digitales, Email, portales, mapas de conocimientos, entre otros.

### **3.2 CULTURA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES DEL ECUADOR**

En Ecuador la Gestión del Conocimiento se hace evidente como política de estado en tres escenarios, : 1) Ministerio de Coordinación del Conocimiento y Talento Humano cuya principal función es la Generación del Conocimiento para uso intensivo de información, tecnología y conocimiento con el fin de crear valor en la cadena productiva de los diferentes sectores económicos 2) El Sistema Nacional de Información dedicado a garantizar información confiable acerca de los datos para la planificación y desarrollo de las finanzas públicas 3) el Ministerio de Educación en donde se gestionan acciones que garanticen el acceso y desarrollo del conocimiento. (Iturralde, 2015)

Sin embargo a pesar de las políticas estatales para la Gestión del Conocimiento la Balanza del Conocimiento (2013) indicó que la industria ecuatoriana aún no avizora la importancia del factor de conocimiento dentro del proceso productivo, impidiendo participar de mejor manera en el mercado mundial con productos de mayor valor agregado y contenido tecnológico, limitándose a la producción de productos primarios que no son sostenibles en el largo plazo. (Iturralde, 2015).

De acuerdo a un estudio efectuado por (De La Torre F, 2016) a 125 Pymes en del Ecuador utilizando el Modelo Intellectus , el 76% de estas mantienen una relación fuerte con su capital humano , los empleados se sienten orgullosos e identificados con la empresa, hay buenas relaciones con los directivos y están prestos al trabajo colaborativo, pero a pesar de ser el capital humano el más importante de todos los componentes del Capital



Intelectual , aún no existe una cultura de gestión del conocimiento dentro de estas empresas, pues no tienen políticas de profesionalización, investigación y crecimiento personal, los trabajadores individualmente buscan capacitarse para tener las competencias y solvencia necesaria para efectuar su labor.

En la mayoría de las pyme según (Carrion Luis, 2016) (al menos en su formación) predomina la visión de supervivencia, y como consecuencia de ello les falta proyección futurista y de crecimiento.

La compañía productora de gelatina ecuatoriana S.A. PRODEGEL, considerada una Pyme no posee un sistema de gestión del conocimiento estructurado que le permita una adecuada administración de su capital intangible, y no existen los parámetros que permitan establecer la forma de preservar y transmitir el conocimiento; hay una incipiente y empírica administración del conocimiento empresarial. (Gamboa, 2017)

#### **ARCA CONTINENTAL ECUADOR.-**

En Arca se estimula la cultura del conocimiento desarrollando talleres de valores humanos porque consideran que educar en valores optimiza la comunicación, el trabajo en equipo y ayuda a tomar decisiones de una forma coherente y ética, se preocupan por la capacitación permanente y trabajo colaborativo. (ARCA CONTINENTAL, 2015).

Arca Continental Ecuador está impulsando la administración participativa, su objetivo es la mejora continua de los procesos de la organización mediante el trabajo en equipo, para este efecto se inició con siete equipos pilotos en Quito y Guayaquil y actualmente cuentan con 51 en Quito y 50 en Guayaquil, los cuales pertenecen a las áreas de operaciones, comercial y administrativa. Los grupos son formados de acuerdo a sus áreas y están conformados desde dos hasta quince colaboradores en promedio, estos equipos tienen el objetivo presentar proyectos para mejorar las condiciones de trabajo, la calidad del producto, reducción de condiciones inseguras, reducción de costos y gastos, etc., todos los empleados que cuentan con proyectos son capacitados y gozan del apoyo de la Dirección del Talento Humano y de toda la organización. (ARCA CONTINENTAL ECUADOR, 2014)

El objetivo de la administración participativa es tener un mayor involucramiento, poder dar más libertad de acción a todos los colaboradores para lograr un mejor resultado laboral, sentir que están dentro del mismo equipo y reconocer a quienes hacen bien su labor.





Se premian a los equipos que cumplen con los indicadores de efectividad alineados a los objetivos de la organización. En febrero del 2014 el mejor proyecto en la región sur fue llevado a cabo por el grupo Élite, se centró principalmente en recuperar 280 metros cúbicos mensuales de agua según el programa de producción, el objetivo se ha logrado. En la región norte el mejor proyecto fue el Electro Innovación, el cual propuso el cambio de luminarias incandescentes a luminarias tipo LED, generando un ahorro en el consumo de energía. (ARCA CONTINENTAL ECUADOR, 2014)

Se documenta las experiencias de un día de trabajo de cada empleado en la revista Visión en Acción, que publica trimestralmente Arca del Ecuador y consiste en un relato de las actividades que realiza diariamente el trabajador en su puesto de operación.

Cada vez son más los colaboradores que se unen al Programa Educar de Arca Continental Ecuador, el mismo que apoya el crecimiento académico y profesional de sus colaboradores con el lema “Quien estudia progresa”, quien progresa triunfa. (ARCA CONTINENTAL, 2017) El Programa Educar es una prioridad para la organización los jefes de los colaboradores y coordinadores de Capital Humano son el apoyo fundamental para este proceso. Para motivar en el estudio a los colaboradores, se les entrega mochilas a los estudiantes nuevos y calculadoras a los estudiantes antiguos. (ARCA CONTINENTAL ECUADOR, 2014)

Bajo el lema “somos un equipo de gente que conoce mucho del negocio en todos los espacios”, no hay proceso en la compañía que no tenga un soporte de un sistema de comunicación o tecnología para que sea utilizado por todos los miembros que necesiten, el compromiso y el trabajo en equipo, colaborativo son las fortalezas que mantienen unidos a todos los colaboradores, se incentiva continuamente la cultura del compartir.

En Arca Continental creen que los colaboradores son la pieza clave para el éxito de la organización, por ello buscan fomentar un ambiente de motivación, productividad y reconocimiento donde puedan potenciar al máximo sus aptitudes y capacidades. Se apoya el desarrollo personal ofreciéndoles variadas oportunidades de crecimiento integral, además cuentan con esquemas de compensaciones atractivos beneficios, ofrece múltiples oportunidades para desarrollar una carrera en una empresa dinámica y en sólido crecimiento, la adopción del modelo y evaluación de “Great Place to Work”, le ha permitido ser distinguida como un Gran Lugar para trabajar. (ARCA CONTINENTAL, 2017)



## **NESTLE**

Uno de los principios de Gestión y Liderazgo Integral de Nestlé es incorporar el compromiso de Creación de Valor Compartido. Se promueve comportamientos que contribuyen a la mejora continua, al alto desempeño y excelencia en el trabajo, evitando cambios drásticos y repentinos. Las relaciones personales están basadas en la confianza y en el respeto mutuo, escuchando opiniones distintas y comunicando de forma abierta y sincera.

Bajo el principio de Liderar para ganar se impulsa un ambiente de innovación, se valora la colaboración proactiva para crear sinergias, dando importancia al aprendizaje y la mejora continua, así como el libre intercambio de conocimientos e ideas con otras personas mediante el trabajo en equipo.

Se procura desarrollar talentos y equipos, en donde las personas sientan un compromiso personal por el trabajo y den lo mejor de sí mismas para contribuir al éxito de la Empresa. (NESTLÈ, 2011)

## **HOLCIM ECUADOR S.A**

La organización cuenta con retos profesionales innovadores, planes de carrera y exposición internacional. Se fortalece los conocimientos y habilidades de sus colaboradores a través de proyectos retadores y programas de capacitación integrales. Trabajan bajo altos estándares de organización y la más moderna tecnología en las operaciones. Ofrecen condiciones laborales competitivas y un atractivo paquete de beneficios. (HOLCIM, 2017)

Holcim cree en el desarrollo permanente y mantienen los esfuerzos en el fortalecimiento del talento humano, por eso, han desarrollado importantes programas corporativos que apalancan el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales, técnicas y de liderazgo, para los colaboradores. Potencian la comunicación interna directa, oportuna y transparente con sus miembros, los jefes de área y de planta son los responsables de garantizar que toda información relevante de la empresa sea conocida por su equipo de trabajo.

Con la creación de The Holcim Learning Institute en el año 2014, ha puesto especial énfasis en el entrenamiento y formación de su gente mediante centros de aprendizaje virtual, contando con aulas virtuales y apoyo de mentores entrenados, el Instituto se convierte en una plataforma para aprender y compartir conocimiento.



Han invertido en programas de desarrollo personal y profesional que incluye al 100% de los empleados, fortaleciendo habilidades técnicas como: sales force academy, procurement academy, NEBOSH, e inglés. A nivel gerencial, se procuró el desarrollo de habilidades asociadas al cargo a través de feedback y coaching, herramientas de liderazgo, licencia para liderar, y el programa de 7 hábitos, para personas altamente efectivas. Se hace énfasis en el liderazgo, trabajo en equipo, apoyo a procesos de formación y programas de evaluación del desempeño. (HOLCIM E., 2015)

#### **PRONACA**

Proporcionan un buen ambiente de trabajo para fortalecer y desplegar las competencias de los colaboradores, mejora continua, comunicación activa utilizando el correo electrónico y página web con información institucional, (PRONACA, 2015)

Promueven la capacitación permanente a colaboradores, retribuyen económicamente el esfuerzo de cada miembro de la empresa, la continua innovación está ligada al crecimiento personal y profesional de sus miembros. Durante el año 2014 se invirtió USD 1'033.347 en capacitaciones que contribuyen a mejorar los conocimientos y habilidades de sus trabajadores.

PRONACA reconoce el esfuerzo y desempeño de su personal con la entrega de los Gallos de Oro, esta premiación destaca a los mejores profesionales, en 2014 los condecoró bajo los siguientes ejes de evaluación: Orientación a resultados, trabajo en equipo, comunicación, cambio e innovación y liderazgo. La comunicación organizacional es transparente, para ello se ha utilizado las siguientes herramientas:

- Pronoticias.- Revista interna con 4 ediciones por año
- Comunicación digital.- revista virtual que llega a 2.000 colaboradores y boletín interno de comunicación.
- Intranet.- Permite que 2.000 trabajadores cuenten varias herramientas de trabajo y educación en línea.
- Cartelera digital.- con información de interés para los colaboradores.
- Kioscos informativos: Incorporan a 9 centros operativos para que los funcionarios tengan acceso a herramientas de trabajo en línea.
- Reestructuración de Intranet. . (PRONACA, 2014)

#### **4. CONCLUSIONES**

El conocimiento es considerado como un activo intangible fundamental para el desempeño organizacional el cual debe ser gestionado para que no se quede solamente



en la mente de los recursos humanos sino que se comparta utilizando las tecnologías de la información y comunicación, creando documentos y bases de datos que sean utilizadas en procesos, rutinas, prácticas y normas institucionales. De allí surge la importancia de crear la cultura del compartir para motivar al personal a explorar y explotar conocimientos que permita la innovación y creación de valor agregado en los bienes y servicios ofertados por las empresas con el fin de lograr competitividad y sostenibilidad.

En Ecuador existen políticas de estado que estimulan la gestión del conocimiento para crear valor en la cadena productiva de los diferentes sectores económicos, sin embargo en las empresas especialmente las Pymes aún no está enraizado la cultura del conocimiento, a pesar de mantener una buena relación entre directivos y trabajadores no se ha fortalecido el capital intelectual, no tienen políticas de investigación, profesionalización, crecimiento y desarrollo personal, los funcionarios en forma individual buscan formarse para potenciar sus capacidades.

Contrario a las Pymes las empresas consideradas grandes como: Arca Continental Ecuador, Nestlé, Holcim Ecuador y Pronaca, han implantado el sistema de gestión del conocimiento estableciendo una cultura orientada al conocimiento y al compartir, instaurando procesos de formación continua, desarrollo de talentos, planes de carrera, trabajo colaborativo, mejora continua, potenciando capacidades de crecimiento integral, reconociendo el alto desempeño del trabajador como pieza clave para el éxito organizacional.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARCA CONTINENTAL. (27 de Marzo de 2015). *INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD 2014*. Obtenido de

<http://www.arcacontal.com/media/170828/informeanual2014acrsesp.pdf>

ARCA CONTINENTAL. (08 de JUNIO de 2017). *FILOSOFIA LABORAL*. Recuperado el 08 de JUNIO de 2017, de <http://www.arcacontal.com/superior/trabaja-con-nosotros/filosofia-laboral.aspx>

ARCA CONTINENTAL. (08 de JUNIO de 2017). *LUGAR DE TRABAJO*. Recuperado el 08 de JUNIO de 2017, de <http://www.arcacontal.com/responsabilidad-social/bienestar-social/lugar-de-trabajo.aspx>



- ARCA CONTINENTAL ECUADOR. (2014). DESARROLLO Y CAPACITACIÓN. *VISIÒN EN ACCIÒN*.
- Büick, J.-Y. (2000). *Gestiòn del Conocimiento*. Madrid: AENOR.
- Carriòn Luis, Z. J. (2016). ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CATERING EN ECUADOR. *ESPOCH*, 5.
- CIDEC. (Julio de 2001). CUADERNOS DE TRABAJO. *CONSTRUYENDO LA CULTURA DEL CONOCIMIENTO EN LAS PERSONAS Y ORGANIZACIONES*. DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN, Gobierno Vasco, España: Michelena Artes Gráficas S.L.
- De La Torre F, S. F. (2016). Gestiòn del Conocimiento y el Capital Intelectual: Diagnòstico de las Pymes del Ecuador aplicaciòn del Modelo Intellectus. *Valor Agregado N° 5*, 71-78.
- Gamboa, G. (Marzo de 2017). TESIS DE GRADO. *MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA PRODUCTORA DE GELATINA*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Pontificia Universidad Catòlica del Ecuador Sede Ambato.
- HOLCIM. (06 de JUNIO de 2017). *Pilares de nuestra propuesta como empleador*. Obtenido de <http://www.holcim.com.ec/trabajando-en-holcim/pilares-de-nuestra-propuesta-como-empleador.html>
- HOLCIM, E. (2015). *Confianza que construye desarrollo sostenible. Memoria de sostenibilidad*. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <http://www.holcimecuador.com/unarbolporclic/RDS2015.pdf>
- Iturralde, R. (2015). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL ECUADOR. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Facultad de Administraciòn*, 27.
- Minsal Delaray, P. Y. (2007). HACIA UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL: LA CULTURA DEL CONOCIMIENTO. *SCIELO*, 11.
- NESTLÈ. (Septiembre de 2011). *Los Principios de Gestión y Liderazgo de Nestlé*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/publicaciones/principios-de-gestion-y-liderazgo-nestle.pdf>



- Nieves Yadira, M. L. (2001). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA NUEVA PERSPECTIVA EN LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES. *AICIMED*, 123.
- Nonaka Ikujiro, T. H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. México: Copyright, by Oxford University Press, Inc.
- PRONACA. (2014). *MEMORIA 2014*. Obtenido de <http://view.ceros.com/pronaca/memoria-2014/p/3>
- PRONACA. (2015). *MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DEL SER PRONACA 2015*. Obtenido de <http://view.ceros.com/pronaca/memoria-de-sostenibilidad-del-ser-pronaca-2015/p/5>
- Rodriguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *Educar* (37), 29.
- Siliceo, A. C. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: McGRAW-HILL Interamericana Editores.