

# Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico

## Analysis of corporate management models for productive, social and economic development

Luis Roberto ASECIO Cristóbal [1](#); Raquel María BURGOS Valero [2](#); Eric Michael CAMPELLO Sosa [3](#)

Recibido: 18/07/2018 • Aprobado: 12/11/2018 • Publicado 14/01/2019

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico que permita establecer sus factores determinantes. La metodología utilizada es descriptiva-explicativa con enfoque cualitativo. Para ello se realizó revisión bibliográfica en artículos indexados referentes a Modelos administrativos en ámbitos afines al Modelo establecido por Malcolm Baldrige. Los resultados muestran los diferentes criterios estudiados que se relacionaron e integraron entre sí para establecer los factores determinantes del estudio propuesto.

**Palabras clave:** Modelos, gestión organizacional, comunitario

#### ABSTRACT:

The objective of this paper is to analyze the models of community organizational management for a productive, social and economic development that allows establishing its determining factors. The methodology used is descriptive-explanatory with a qualitative approach. To this end, a bibliographic review was carried out on indexed articles referring to administrative models in areas related to the model established by Malcolm Baldrige. The results show the different criteria studied that were related and integrated among themselves to establish the determinants of the proposed study.

**Keywords:** Models, organizational management, community

## 1. Introducción

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas para el modelo de gestión administrativa planteado por el autor Malcolm Baldrige garantiza una buena gestión, la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, satisfacción, compromiso y participación individual y colectiva.

Los modelos más representativos para un proyecto de emprendimiento comunitario son de gestión estratégica, organizacional y comunitaria. La aparición y aceptación de una visión más profunda y sistemática en las organizaciones ha dado mayor probabilidad que este modelo se pueda convertir en la fuente fundamental del desarrollo de este emprendimiento. Los modelos han demostrado su utilidad con este fin, manifestándose como una fuerte herramienta transformadora de las organizaciones.

Como referentes empíricos se puede analizar y reforzar la importancia de un modelo de gestión organizacional, lo cual dicho por los autores estudiados, la implementación del modelo ya escogido permitirá la elevación de calidad y de nuevos proyectos, incrementando la eficiencia y la competitividad de las empresas: "En la ejecución de los proyectos, como base organizativa del trabajo en las empresas, se genera y/o aplica gran cantidad de conocimientos y es una necesidad impostergable hacer un uso adecuado del mismo". (Victore, 2011)

En este sentido la aplicación de estrategias que contribuyan al trabajo integral de los directivos y el equipo de trabajo es indispensable, ya que permite gestionar, potenciar y compartir este conocimiento entre las partes interesadas, estableciéndose, además, los planes de capacitación necesarios para lograr una mejora continua

en el proceso incrementando así la eficiencia y la competitividad de las empresas.

En concordancia Pérez (2015) manifiesta: "Las herramientas de comunicación institucional, constituyen instrumentos que permiten contribuir a la orientación de directivos reguladores; en la toma de decisiones organizacionales"; y es que, la implementación de un modelo adecuado de gestión, mostrará la efectividad de las acciones, exponiéndose como un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización.

"La inteligencia organizacional es un tema que ha sido investigado desde la literatura administrativa, lo que es interesante para el contexto organizacional, dadas las implicaciones que una mejora de la inteligencia organizacional puede tener en el éxito, la conservación en el tiempo y el desarrollo de una compañía". (Campo, 2015)

El modelo propuesto está estructurado por categorías de análisis que corresponden a: identidad corporativa, cultura, comunicación organizacional, imagen, comunicación promocional. La implementación del modelo de gestión, mostrara la viabilidad de las acciones, exponiéndose como un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización. Se espera como resultado, que el modelo de gestión organizacional, permita mejorar de forma eficaz los procesos de creación laboral e institucional, fortaleciéndose la productividad y comercialización de resultados generados, así como posicionar la imagen e identidad del sector industrial.

"La inteligencia organizacional es un tema que ha sido investigado desde la literatura administrativa, lo que es interesante para el contexto organizacional, dadas las implicaciones que una mejora de la inteligencia organizacional puede tener en el éxito, la conservación en el tiempo y el desarrollo de una compañía". (Campo, 2015)

En este orden de ideas se puede evidenciar que los autores regionales concuerdan con el hecho de que es necesario plantear acciones operativas comunes en pro del desarrollo comunitario fortaleciéndose holísticamente en su generación de resultados para posicionar la imagen e identidad de cualquier estructura social con fines organizacionales, productivos y económicos, así se puede evidenciar en el desarrollo del presente trabajo, donde se seleccionaron criterios de autores con planteamientos semejantes para luego desagregarlos y proceder a integrarlos de forma sistemática con la finalidad de conocer el por qué es importante establecer los factores determinantes más apropiados en un modelo de gestión organizacional.

## **1.1. Revisión de la Literatura**

Muchos son los criterios que intervienen para aportar con su conceptualización sobre los procesos que deben ser implementados para la obtención de resultados de desarrollo, tal es el caso del modelo de Gestión de Malcolm Baldrige (MB), el mismo que: "Basa su misión en un sistema de liderazgo, planificación estratégica, y enfoque hacia el cliente y el mercado. Su enfoque lo fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización". (Escalona & Torres, 2011)

En este orden de ideas se considera importante el destacar una correcta planeación de los procesos a seguir dentro de una organización, ya que a partir de ellos se puede observar la influencia que tiene la cultura organizacional en la sostenibilidad y sustentabilidad de una empresa.

En concordancia de criterio con el modelo MB el Autor Castañeda (2014) a partir de la revisión conceptual tuvo el sustento para proponer que: "El proceso de aprendizaje organizacional puede ser influido por 4 condiciones: cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional", por lo que es posible concluir que existen determinadas condiciones, que ayudan o favorecen el aprendizaje en las organizaciones, dando como resultados los puntos clave como y hacia donde enfocar el esfuerzo para promover la generación de conocimiento.

López (2014) también hace referencia en su trabajo de los (Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional, 2014) e indica que "Es fundamental el papel de mecanismos de gestión cultural en la transformación de la cultura organizacional a través de la formación de hábitos". El autor menciona la importancia del mecanismo de gestión cultural, lo que ayuda a conocer el comportamiento de una determina sociedad o grupo social, llevando a término un mejor caso de estudio investigativo, formando hábitos en los trabajadores por medio del mecanismo de gestión cultural impactando en los factores de la organización estudiada.

No obstante, en la aplicación de técnicas para determinar un correcto accionar Sandoval (2014) manifiesta "No es fácil definir principios sobre el cambio común para todos los casos, debido a la heterogeneidad y a la complejidad que pueden presentarse. Sin embargo, tras explorar modelos propuestos por varios autores, pueden definirse 5 principios que están presentes en muchos procesos exitosos: Principio holístico, Principio de rompimiento, Principio de constancia, Principio de no preferencia, Principio de indeterminación"; y es que, los 5 principios propuestos por el Autor como herramientas para la obtención de un modelo de éxito, comienzan por la realización de un análisis integral de todos los aspectos que pudiesen influenciar el proceso, seguido del cambio en paradigmas sociales o culturales que afecten el desarrollo y que desestabilicen la constancia de los involucrados, Paralelo es importante brindar el soporte permanente a las ideas de transformación en el marco de un proceso equitativo; no obstante este modelo también evalúa los factores de riesgo que pueden afectar el proyecto.

Actualmente el desarrollo comunitario es uno de los aspectos claves a considerarse para la evolución socio económica de un país, ya que en la mayoría de ocasiones por falta de capacitación y tecnificación en áreas rurales se desperdician recursos que pueden ser el pilar fundamental para el crecimiento productivo.

En esto concuerdan Naranjo & Calderón en su Modelo (Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural, 2015) donde proponen: "El modelo diferencia 3 fases: diagnóstico de la cultura actual, definición de la cultura meta e identificación de las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura", Este modelo se enfoca en determinar las bases culturales arraigadas en los participantes de un proyecto y también hace una proyección del grado de cultura que se pretende alcanzar para lograr una transformación integral de los procesos que permita generar estabilidad y progresivamente el crecimiento del proyecto.

Todos estos criterios consideran en un aspecto más amplio las necesidades comunitarias como inicio para generar un método correctivo que beneficie el desarrollo de los mismos y de paso a una cultura asociativa de calidad, en esto concuerdan en su propuesta teórica de modelo de gestión Tamayo, Del Río, & García (2014) "propuesta teórica de modelo de gestión, es el de presentar diferentes factores derivados de una serie de dimensiones como son desarrollo humano, condiciones laborales, y productividad, en este sentido, se tendrían las cualidades personales y de la calidad de vida del individuo", Este modelo de gestión propuesto por los autores nace a partir de la consideración de dos aristas fundamentales para la obtención de resultados, como lo son el desarrollo humano y condiciones laborales, el análisis resultante de esta sinergia es el punto de partida para determinar las herramientas adecuadas que generen productividad considerando todos los elementos asociados al desarrollo humano.

De acuerdo a Carreto en su estudio (Marshall y los sistemas productivos locales, 2013) plantea lo siguiente: "Los sistemas productivos locales han adquirido importancia por su papel en la generación de innovaciones y de nuevo conocimiento. Los llamados "distritos Marshallianos", son organizaciones productivas localizadas geográficamente y con autonomía en la generación y aplicación de nuevas tecnologías, que parten del aprovechamiento de conocimientos locales y, en ocasiones, de carácter tradicional", el enfoque de este modelo surge a raíz del incremento en el comercio por la eliminación progresiva de las barreras arancelarias que generan nuevas tendencias económicas, con la finalidad de que en el transcurso de adaptación que requiere la implementación de procesos tecnificados o incluso tradicionales por parte de los sistemas productivos locales con la finalidad de que se optimicen recursos para maximizar resultados. Se denominan Distritos Marshallianos a los sistemas sociales o sistemas territoriales histórico-culturales, desde los cuales se prevé hacer un análisis estratégico con la finalidad de obtener una ruta de acción para lograr el éxito.

Pese a que hoy en día la finalidad de los sistemas organizacionales en todo su sentido es generar riqueza y luchar por mantener su espacio en el mercado, también existe un factor implícito que debe ser considerado si se quiere mantener estabilidad, para ello Saldarriaga en su estudio (Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, 2013) plantea: "abordar la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, conexas e inseparables, en las organizaciones", ya que la aplicación de estas estrategias posibilitan el hecho de que la organización se concentre primordialmente en sí misma para conocer el impacto que sus procesos generan en sus miembros a fin de lograr no solo llevar a cabo actividades que genere ganancias económicas y sino una perspectiva detallada del escenario social, como parte fundamental e integral de la administración de su talento humano.

Para comprender mejor los componentes de cada planteamiento de los autores se ha procedido a desagregarlos en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
Componentes principales de los estudios planteados por los Autores Estudiados

	AUTORES						
	CASTAÑEDA	LOPEZ	SANDOVAL	NARANJO & CALDERON	TAMAYO, DEL RIO & GARCIA	CARRETO	SALDARRIAGA
<b>TEMA:</b>	<u>Condiciones para el aprendizaje organizacional</u>	<u>Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional</u>	<u>Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor</u>	<u>Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural</u>	<u>Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos</u>	<u>Marshall y los sistemas productivos locales</u>	<u>Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana</u>
	cultura de aprendizaje organizacional		Considera:	diagnóstico de cultura actual definición de	desarrollo humano	organizaciones productivas localizadas geográficamente	responsabilidad

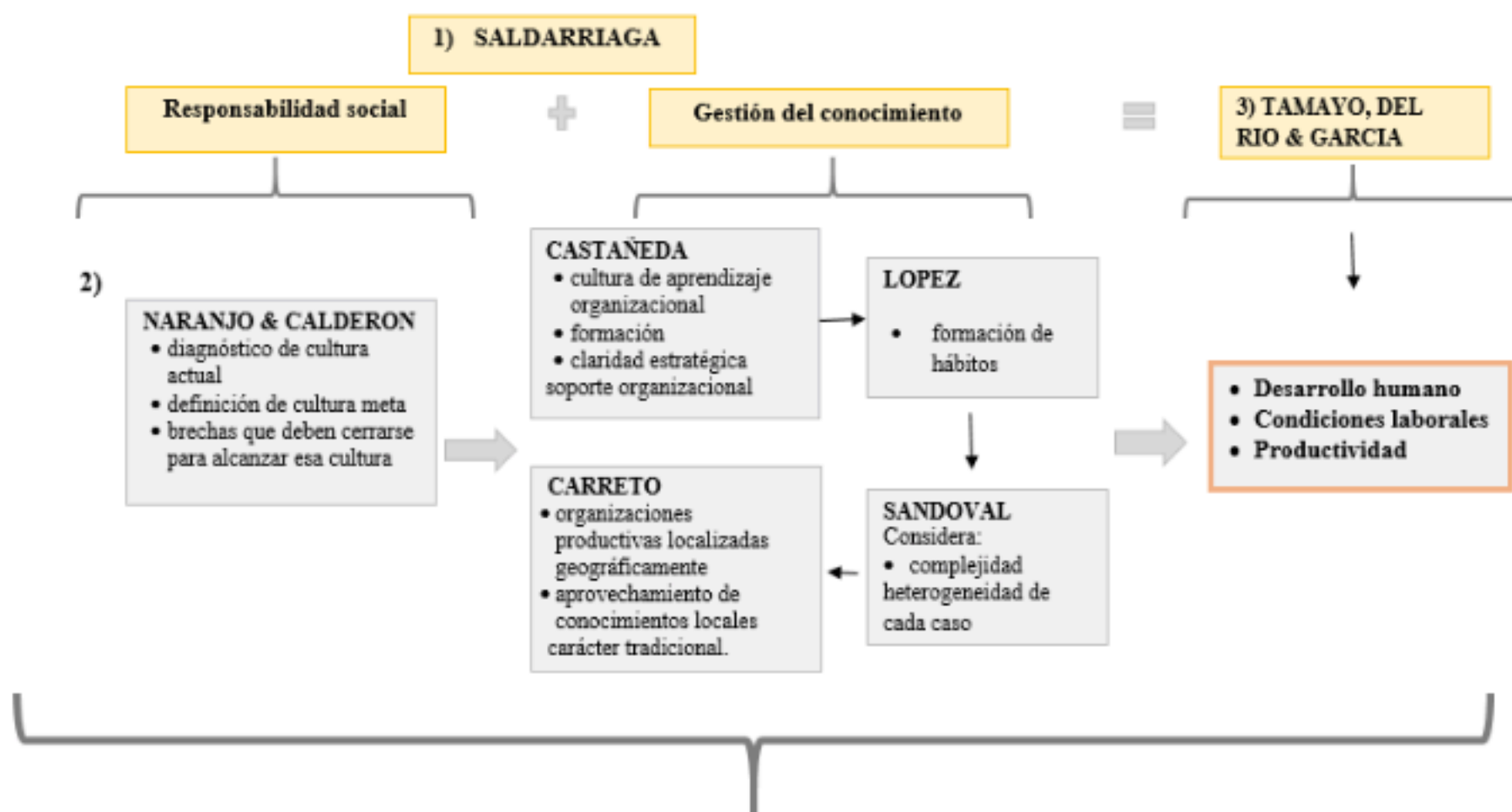
<b>COMPONENTES</b>	formación claridad estratégica soporte organizacional	formación de hábitos	complejidad heterogeneidad de cada caso	cultura meta brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura	condiciones laborales productividad	aprovechamiento de conocimientos locales carácter tradicional.	social gestión del conocimiento
--------------------	-------------------------------------------------------------------	-------------------------	-----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------

Elaborado por: Los Autores

-----

**Figura 1**

Esquema secuencial de los modelos analizados para establecer los factores determinantes en una propuesta de modelo organizacional integral.



Elaborado por: Los Autores

Una vez desagregados los criterios de los autores, se procedió a hacer un análisis para esquematizar secuencialmente los criterios estudiados, a fin de organizar cada uno de ellos, para determinar cuál sería el accionar más adecuado para el planteamiento de un nuevo modelo de gestión comunitaria.

**En este orden de ideas:**

1. Se tomó de forma general el criterio del Autor (Saldarriaga, 2013), ya que el aborda de forma integral los dos puntos que se consideraron importantes: Responsabilidad social y gestión del conocimiento, esto para llegar a lo que proponen los Autores (Tamayo, Del Río, & García, 2014): Desarrollo humano, condiciones laborales y productividad. Ambos modelos en concordancia con el del Autor Malcolm Baldrige.
2. Para abordar temas de desarrollo tanto humano, laboral y productivo es necesario primero cumplir con una serie de etapas que se piensa pueden favorecer el desarrollo del proyecto, las mismas que contemplan los criterios de los demás Autores estudiados desde la siguiente perspectiva:
  - **Primera etapa:** Siendo la responsabilidad social el compromiso adquirido con una estructura social coparticipe de los mismos fines se considera apropiado realizar en un modelo de gestión organizacional lo que proponen Naranjo y Calderón (2015) elaborar primero un diagnóstico de cultura actual para determinar la situación real del grupo social, posteriormente definir la cultura meta, es decir la proyección del nivel de cultura que se pretende alcanzar y finalmente establecer las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura.
  - **Segunda etapa:** una vez establecidas las brechas y posibles soluciones para eliminarlas de preferencia totalmente se puede proceder a la fase de gestión del conocimiento, en donde para completar esta fase es necesario considerar los criterios de los autores en el orden secuencial establecido en la Ilustración 1, a fin de abarcar todas las posibles situaciones que se generen en el proceso.
3. Se prevé que una vez analizadas y ejecutadas las dos primeras fases recién se puede llegar a lo que determinan Tamayo, Del Río, & García: Desarrollo humano, Condiciones laborales y Productividad ya que para ello se ha realizado previamente el análisis y ejecución de los aspectos que permitirán que una estructura social se encuentre en un entorno acorde a sus requerimientos, en donde puedan aprovechar sus capacidades, desarrollar su potencial y llevar una vida productiva para satisfacer sus necesidades y contribuir al desarrollo socioeconómico de su comunidad y por ende de su país.

**2. Metodología**

Para seleccionar el tipo de investigación a usar se debe considerar el propósito del proyecto y a dónde se quiere llegar con dicha investigación, las estrategias a utilizar, el objetivo y otros aspectos que se encuentran dentro de la misma, lo cual, para este caso de estudio se realizara una investigación de tipo descriptiva, la metodología seleccionada es la Investigación descriptiva y explicativa que, según la opinión de Arias en su libro El proyecto de Investigación: La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio, en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias, 2012, pág. 24).

Respecto a los métodos de investigación se seleccionó el método de inducción – deducción, siendo el más acorde para aplicar en este caso, según Zayas (2010) en su libro El rombo de las investigaciones de las ciencias sociales menciona lo siguiente: "La inducción expresa el movimiento de lo particular a lo general, o sea se llega a generalizaciones partiendo del análisis de casos particulares, mientras la deducción expresa el movimiento de lo general a lo particular, muy vinculado a este método se encuentra el hipotético deductivo, en el cual a partir de determinados principios, teorías o leyes se derivan supuestos a mediante los que se explicarán los casos particulares". (Zayas, 2010, pág. 53)

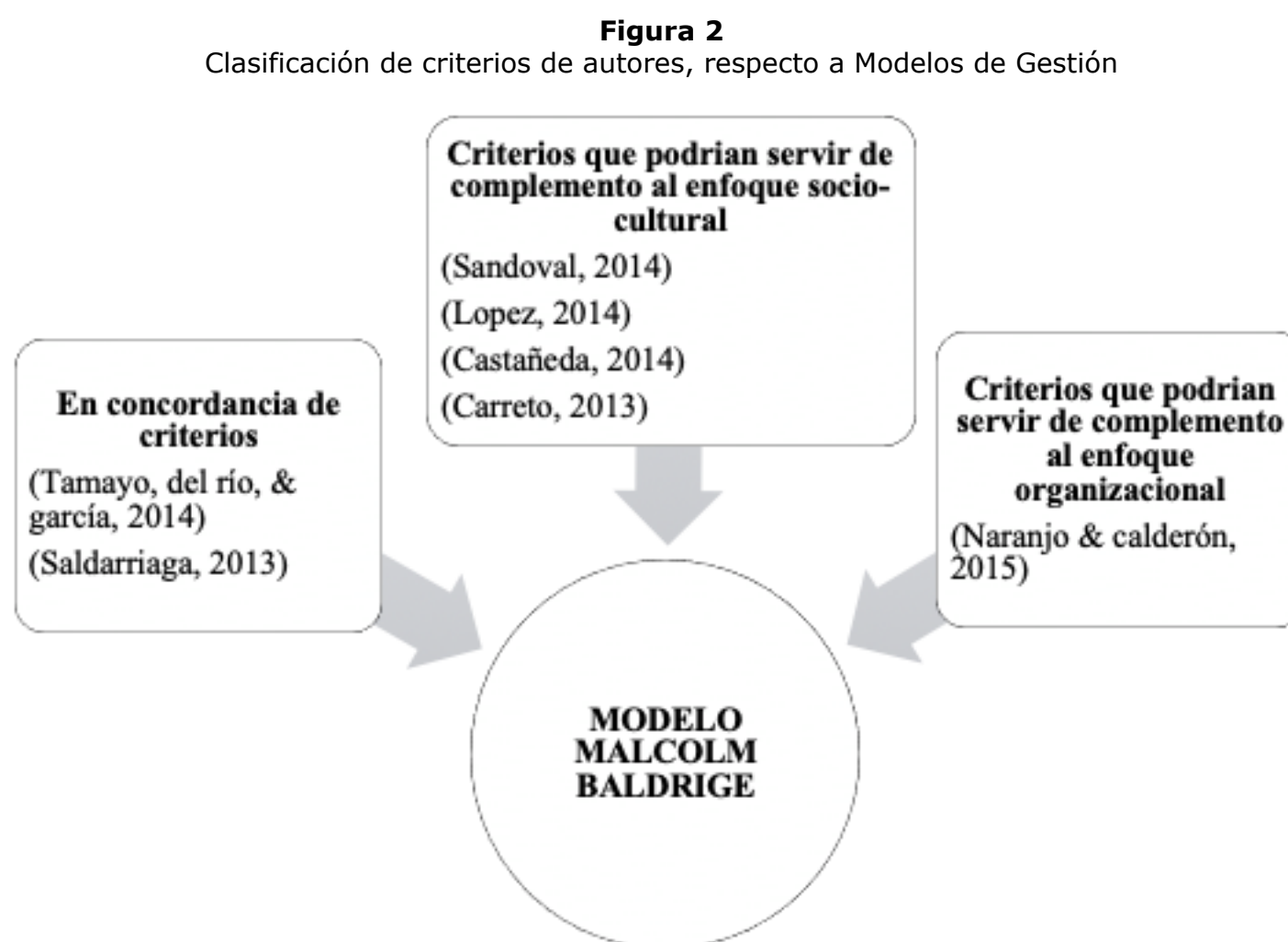
El instrumento a utilizar es la búsqueda teórica de varios artículos que completamente, respalden y sustenten lo ya dicho por Malcolm Baldrige en su modelo de gestión, resaltando la orientación fundamental a las estrategias y a los clientes (K. R. Thompson, 2017).

En términos metodológicos, se busca tratar perspectivas teóricas frente al cambio organizacional, sintetizando la literatura representativa sobre el tema en un período dado (Torraco, 2005). Se espera encontrar diferentes áreas temáticas que contengan tipologías teóricas del cambio para desarrollar un comentario sobre su evolución e interrelación siendo uno de los pilares de la literatura en gerencia estratégica y en organizaciones (Fiss, 2011). En el cual, se siguió un proceso estructurado de revisión resumido en la Figura 1.

Además, como resultado de la actividad académica de los autores, se constató que los artículos incluidos contemplaran los temas de los textos utilizados en cursos sobre teoría organizacional que se aplicara en esta investigación.

### 3. Resultados

En este sentido, aunque todas las propuestas mantienen cierta relación con el modelo escogido se ha procedido a clasificar los autores que mantienen una concordancia de criterios con la del Autor Malcolm Baldrige y su Modelo de gestión y los que se considera pueden servir de complemento al modelo escogido. De acuerdo a los modelos de los Autores estudiados se procedió a clasificarlos en tres grupos:



Elaborado por: Los autores

De alguna manera los criterios de los autores coinciden con el modelo de gestión seleccionado, sin embargo hay directrices adicionales que podrían servir de referentes para lograr la creación de un nuevo Modelo de Gestión Organizacional, tal como se esquematizo en la Figura1, por lo que considerando las propuestas de los autores mencionados, es factible dar paso a un nuevo modelo de gestión que se acople a la cultura comunitaria de cada región de nuestro país, con la finalidad de lograr una asociatividad con bases firmes y de procesos constantes enfocados al desarrollo social, productivo y económico.

## Los factores determinantes de los modelos revisados se centran:

1. Responsabilidad social
2. Diagnóstico de cultura
3. Gestión de conocimiento
4. Aprendizaje organizacional
5. Evaluación de heterogeneidad y complejidad de acuerdo a cada caso
6. Desarrollo humano
7. Productividad

### 3.1. Discusión de resultados

El presente trabajo permitió identificar en primera instancia, que la gran mayoría de enfoques que referencian un modelo de gestión organizacional, se basan en los procesos, uso y transferencia de conocimiento, soportados en herramientas tecnológicas y sistemas de información, pues son definitivamente los puntos claves de las organizaciones en este importante proceso.

Existen criterios que se relacionan con el modelo empleado por el autor Malcolm Baldrige, sin embargo, la mayoría de ellos muestran una diferente manera de emplear las acciones, direccionándose más por el ámbito social, lo cual es muy importante y debe considerarse ya que los grupos humanos a los que va dirigido el Modelo de Gestión son diferentes, generalmente el modelo MB se aplica en organizaciones ya establecidas en donde el personal ya tiene una formación empresarial por lo menos básica.

Esto lo sustentan los demás autores mencionados en el presente trabajo por medio de sus artículos, corroborando que el modelo estudiado es el más calificado para el proyecto económico social comunitario. Además, este tipo de gestión, permite que haya un seguimiento entre las metas organizacionales y el desempeño social, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir del actuar de la sociedad como de los procesos que se efectúan al interior de la organización.

---

## 4. Conclusiones

De acuerdo al objetivo de la investigación, se pudo analizar que el Modelo Malcolm Baldrige se centra de forma general en organizaciones en las que el grupo humano ya tiene una formación o al menos breve formación empresarial en el que se pretende aplicar procesos que conlleven al éxito de la organización y de la empresa.

Con la correcta ejecución de procesos planteados en la Figura 1 se prevé llegar a lo que propone el Modelo Malcolm Baldrige y de ahí la importancia de complementar e integrar los Modelos de Gestión.

Los factores determinantes de los modelos de gestión revisados se centran:

Responsabilidad social, Diagnóstico de cultura, Gestión de conocimiento, Aprendizaje organizacional, Evaluación de heterogeneidad y complejidad de acuerdo a cada caso, Desarrollo humano y Productividad

### 4.1. Recomendaciones

Finalmente, lo recomendable de acuerdo a lo mencionado en las conclusiones, es reconsiderar la aplicación única del Modelo Malcolm Baldrige para dar paso a una aplicación de Modelos de gestión mejorados e integrados, que permitan incorporar elementos propios de la región a aplicarse, a fin de eliminar las brechas existentes que permita alcanzar el nivel de desarrollo social, económico y productivo deseado.

---

## Referencias bibliográficas

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: EPISTEME, C.A.

Campo, J. L. (2015). Desarrollo de un modelo de gestión de la inteligencia organizacional para la compañía Gráficas Modernas S.A. *Universidad y Empresa*, 21.

Carreto, J. (2013). Marshall y los sistemas productivos locales. *ECONOMÍA INFORMA*, 383, 90-106. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713434#fig0005>

Castañeda, I. (2014). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. Obtenido de [https://ac.els-cdn.com/S012359231400182X/1-s2.0-S012359231400182X-main.pdf?\\_tid=a14e98f0-749f-4c45-8cd6-c7ffb87ef3df&acdnat=1526001645\\_cd81ffb31d4f5d3b096e92875422b503](https://ac.els-cdn.com/S012359231400182X/1-s2.0-S012359231400182X-main.pdf?_tid=a14e98f0-749f-4c45-8cd6-c7ffb87ef3df&acdnat=1526001645_cd81ffb31d4f5d3b096e92875422b503)

Escalona, L., & Torres, E. (2011). Aplicación del Modelo Malcolm Baldrige a la producción de Libros Electrónicos. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 2, 41-59. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215021914004.pdf>

Fiss, P. C. (2011). Construyendo mejores teorías causales: un enfoque conjunto difuso para las tipologías en la investigación de la organización. *Academy of Management Journal*, 68-70.

K. R. Thompson, M. L. (2017). Lo que podemos aprender del Baldrige: Un modelo de gestión integrada para guiar organizaciones. *ELSEIVER*, 9.

Lopez, H. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de negocios*, 5, 29-38. Obtenido de [https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700175/1-s2.0-S2215910X14700175-main.pdf?\\_tid=3c489467-682f-4547-82f4-423204109c4a&acdnat=1526001461\\_d0c11497c47059952e7b373e9e9608a0](https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700175/1-s2.0-S2215910X14700175-main.pdf?_tid=3c489467-682f-4547-82f4-423204109c4a&acdnat=1526001461_d0c11497c47059952e7b373e9e9608a0)

Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 31, 223-236. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>

Pérez, Y. A. (2015). La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional. Caso: Sector Agropecuario Santiaguero. *Razón y palabra*, 11.

Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29, 110-117. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700263>

Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 30, 162-171. Obtenido de [https://ac.els-cdn.com/S0123592314001156/1-s2.0-S0123592314001156-main.pdf?\\_tid=f7522d6a-5571-4225-b564-1b09517032e8&acdnat=1525809265\\_ccf9e930579cffb885ab5e2ab8e7ad9d](https://ac.els-cdn.com/S0123592314001156/1-s2.0-S0123592314001156-main.pdf?_tid=f7522d6a-5571-4225-b564-1b09517032e8&acdnat=1525809265_ccf9e930579cffb885ab5e2ab8e7ad9d)

Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *SUMA DE NEGOCIOS*, 5, 70-77. Obtenido de [https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700217/1-s2.0-S2215910X14700217-main.pdf?\\_tid=3b9cd922-35a9-4242-a9d6-820701d738f1&acdnat=1525708714\\_8dde4aa6b82aee6d4bcb32a9cc641167](https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700217/1-s2.0-S2215910X14700217-main.pdf?_tid=3b9cd922-35a9-4242-a9d6-820701d738f1&acdnat=1525708714_8dde4aa6b82aee6d4bcb32a9cc641167)

Torraco, R. J. (2005). Escritura de reseñas integradas de literatura: pautas y ejemplos. *Revisión del desarrollo de los recursos humanos*, 356-367.

Victore, D. I. (2011). Modelo de Gestión del Conocimiento organizacional para Empresas que trabajan por Proyectos. *Revista de arquitectura e ingeniería*, 19.

Zayas, P. (2010). *El rombo de las investigaciones de las ciencias sociales* (Segunda ed.). Cuba: Academia.

- 
1. Universidad de Guayaquil. Email: [luis.asencioc@ug.edu.ec](mailto:luis.asencioc@ug.edu.ec)
  2. Universidad de Guayaquil. Email: [raquel.burgosv@ug.edu.ec](mailto:raquel.burgosv@ug.edu.ec)
  3. Universidad de Guayaquil. Email: [eric.campellos@ug.edu.ec](mailto:eric.campellos@ug.edu.ec)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 01) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]