



ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

COMUNICACIÓN, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y COMERCIO
INTERNACIONAL TRANSCOMERINTER CÍA. LTDA. ECUADOR

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración Eficiente y Eficaz de las Organizaciones para la Competitividad Sostenible
Local y Global

AUTORA: LÓPEZ ARIAS MARÍA CRISTINA

ASESOR/A: PHD. NANCY ULLOA ERAZO

IBARRA, FEBRERO - 2023

Ibarra, 11 de febrero del 2023

PHD. NANCY ULLOA ERAZO
ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.


(f) 

PhD. Nancy Ulloa Erazo

C.C.: 0401396114


PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): 

PhD. Nancy Ulloa Erazo

C.C.: 0401396114

(f): 

PhD. Alfonsina Andrade Ortega

C.C.: 1002158648

(f): 

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 1001288677

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo María Cristina López Arias, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 11 de febrero del 2023

f): .....

María Cristina López Arias

C.C.: 1002517199

AUTORÍA

Yo, María Cristina López Arias, portador de la cédula de ciudadanía N° 1002517199, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f): .....

María Cristina López Arias

C.C.: 1002517199

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: María Cristina López Arias, con CC: 1002517199, autor del trabajo de grado intitulado: “Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del talento humano en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda. Ecuador”, previo a la obtención del título profesional de Magíster en Gestión de Talento Humano en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 11, febrero, 2023

(f.) 

María Cristina López Arias

C.C. 1002517199

Agradecimiento

Agradezco, en primer lugar, a Dios por presentarse la oportunidad de seguir la Maestría de Gestión de Talento Humano, así como el coraje, sabiduría y entendimiento para receptar y aplicar los conocimientos presentados por parte de los docentes en clases, cuyo aprendizaje me ha permitido adquirir nuevas habilidades, destrezas y conocimientos en mi vida personal y profesional.

A lo largo de mi vida he sido bendecida por poner en mi camino a personas increíbles que han dejado una huella imborrable en mí, quiero agradecer a mi primera y gran maestra Livia Graciela Vaca Rodríguez † (mamita Chela) quién me enseñó el valor del sacrificio y el amor incondicional, que mediante la perseverancia todo es posible.

También agradezco a Zoila Cruz Reyes Rodríguez † (Crucita), quién me enseñó el valor del trabajo incansable, enfocado en el servicio a los demás y a tener un corazón siempre humilde y nunca olvidaré ese último abrazo.

Agradezco también a mi esposo Luis Eduardo, por estar siempre dispuesto a apoyarme en todas las metas y objetivos planteados, siendo mi soporte fundamental en el trayecto de mi vida personal y profesional, gracias por recordarme en los momentos difíciles el potencial que tengo y no soltar mi mano durante estos quince años de matrimonio, realmente eres el mejor compañero de viaje.

A mi madre Luisa Virmania, le agradezco por darme la vida y ser un ejemplo de lucha constante, valentía, perseverancia y superación, por no dejarse vencer ni en los momentos más difíciles de su vida, gracias por estar presente en mis alegrías y tristezas, apoyándome y festejando mis logros.

También quiero agradecer a la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., en especial al Ing. Sandro Ibarra, por permitir que el presente estudio se lleve a cabo para conocer la percepción y sentir de sus colaboradores beneficiando a la empresa con un enfoque innovador.

Finalmente, quiero hacer un extensivo agradecimiento a todos los docentes de la Maestría de Gestión de Talento Humano de la PUCESI, de la cuarta cohorte por compartir sus conocimientos, en especial a mi tutora la Phd. Nancy Ulloa Erazo, su guía, retroalimentación y acompañamiento han sido fundamentales para la elaboración y terminación del presente estudio el mismo que me llena de mucha satisfacción y orgullo.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	xv
INTRODUCCIÓN	xvii
1. ESTADO DEL ARTE	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Antecedentes internacionales de la investigación	1
1.1.2. Antecedentes nacionales de la investigación.....	8
1.2. Marco Teórico	14
1.2.1. Comunicación.....	15
1.2.2. Clima Laboral	20
1.2.3. Cultura Organizacional	27
1.2.4. Gestión del Conocimiento	33
1.2.5. Empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda. 43	
1.3. Marco legal.....	49
2. MATERIALES Y MÉTODOS	54
2.1. Justificación de la investigación	54
2.1.1. Modelo práctico de la investigación	56
2.1.2. Modelo teórico de la investigación	56
2.1.3. Metodología.....	57
2.1.4. Social.....	57
2.2. Delimitación de la investigación.....	58
2.2.1. Espacial	58
2.2.2. Temporal	58
2.3. Marco metodológico.....	58

2.3.1.	Enfoque epistemológico.....	59
2.3.2.	Tipo de investigación	59
2.3.3.	Diseño de la investigación	60
2.3.4.	Método de la investigación	61
2.3.5.	Población.....	62
2.3.6.	Muestra.....	63
2.3.7.	Técnicas e Instrumentos de la investigación	63
2.3.8.	Procedimiento	66
2.3.9.	Análisis de datos.....	70
3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	71
3.1.	Resultados.....	71
3.1.1.	Características Socio Biográficas.....	72
3.1.2.	Confiabilidad de las escalas de medición	88
3.1.3.	Dimensiones	91
3.1.4.	Correlaciones entre variables	121
3.2.	Discusión	127
4.	Propuesta para la gestión del conocimiento en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.	132
4.1.	Introducción.....	132
4.2.	Metodología.....	134
4.3.	Desarrollo de la propuesta	135
4.3.1.	Identificación del Conocimiento	137
4.3.2.	Socialización del Conocimiento.....	138
4.3.3.	Creación del Conocimiento	139
4.3.4.	Almacenamiento del Conocimiento.....	140
4.3.5.	Distribución del Conocimiento	141

4.3.6.	Aplicación del Conocimiento	142
4.3.7.	Indicadores para la Gestión del Conocimiento	143
4.4.	Viabilidad de la propuesta	143
4.5.	Beneficios de la propuesta.....	144
4.6.	Diagrama de Gantt	146
5.	Conclusiones	147
6.	Recomendaciones	148
7.	Referencias Bibliográficas	150
	ANEXOS	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelos para la creación de la gestión del conocimiento.....	40
Tabla 2 Agencias Transcomerinter Ecuador	45
Tabla 3 Marco Legal	49
Tabla 4 Clasificación Escala de Valoración	65
Tabla 5 Resultados Características Socio Biográficas.....	72
Tabla 6 Cuadro de Percepciones	78
Tabla 7 Tabla Cruzada Género-Desarrollo Profesional.....	79
Tabla 8 Tabla Cruzada Edad - Innovación y Creatividad.....	80
Tabla 9 Tabla Cruzada Estado Civil - Equilibrio.....	82
Tabla 10 Tabla Cruzada Instrucción Académica - Experiencia	83
Tabla 11 Tabla Cruzada Departamento - Manuales de Procedimientos.....	85
Tabla 12 Tabla Cruzada Experiencia - Reconocimiento	87
Tabla 13 Valoración de Confiabilidad.....	89
Tabla 14 Alfa de Cronbach.....	89
Tabla 15 Escala de Likert	91
Tabla 16 Comunicación Interna: Promedio /Desviación Estándar	91
Tabla 17 Consolidado Comunicación Interna	92
Tabla 18 Comunicación Externa	93
Tabla 19 Consolidado Comunicación Externa	94
Tabla 20 Comunicación Organizacional.....	95
Tabla 21 Consolidado Comunicación Organizacional	96
Tabla 22 Liderazgo	97
Tabla 23 Consolidado Liderazgo	98
Tabla 24 Cooperación Apoyo.....	99
Tabla 25 Consolidado Coordinación y Apoyo	100
Tabla 26 Motivación	101
Tabla 27 Consolidado Motivación	102
Tabla 28 Reconocimiento	103
Tabla 29 Consolidado de Reconocimiento	104
Tabla 30 Implicación	105

Tabla 31	Consolidado de Implicación	106
Tabla 32	Consistencia	107
Tabla 33	Consolidado de Consistencia	108
Tabla 34	Adaptabilidad.....	109
Tabla 35	Consolidado Adaptabilidad.....	110
Tabla 36	Misión.....	111
Tabla 37	Consolidado Misión	112
Tabla 38	Socialización del Conocimiento	113
Tabla 39	Consolidado Socialización del Conocimiento	114
Tabla 40	Medios de conocimiento	115
Tabla 41	Consolidado Medios de Conocimiento	116
Tabla 42	Interrelación del Conocimiento	117
Tabla 43	Consolidado de Interrelación del Conocimiento	118
Tabla 44	Promedio - Desviación Estándar	119
Tabla 45	Percepción Global	120
Tabla 46	Coefficiente de Correlación de Pearson	122
Tabla 47	Correlación entre variables	123
Tabla 48	Correlación: Comunicación - Gestión del Conocimiento	124
Tabla 49	Correlación: Clima - Gestión del Conocimiento	125
Tabla 50	Correlación: Cultura organizacional - Gestión del Conocimiento	126
Tabla 51	Discusión de Resultados	127
Tabla 52	Fase 1. Identificación del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.	137
Tabla 53	Fase 2. Socialización del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.	138
Tabla 54	Fase 3. Creación del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.....	139
Tabla 55	Fase 4. Almacenamiento del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.	140
Tabla 56	Fase 5. Distribución del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.	141
Tabla 57	Fase 6. Aplicación del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.	142
Tabla 58	Beneficios de la Propuesta para la Empresa Transcomerinter Cía. Ltda.	145
Tabla 59	Diagrama de Gantt Transcomerinter Cía. Ltda.....	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Transcomerinter Cía. Ltda.....	48
Figura 2 Matriz de Operacionalización de Variables	67
Figura 3 Género.....	74
Figura 4 Edad	75
Figura 5 Estado Civil	75
Figura 6 Instrucción Académica	76
Figura 7 Departamento	77
Figura 8 Experiencia	77
Figura 9 Percepción Género - Desarrollo Profesional	79
Figura 10 Percepción Edad - Innovación y Creatividad.....	81
Figura 11 Percepción Estado Civil - Equilibrio	82
Figura 12 Percepción Instrucción Académica - Experiencia	84
Figura 13 Percepción Departamento - Manuales de Procedimientos.....	86
Figura 14 Percepción Experiencia - Reconocimiento.....	87
Figura 15 Comunicación Interna.....	92
Figura 16 Comunicación Externa	94
Figura 17 Comunicación Organizacional	96
Figura 18 Liderazgo.....	98
Figura 19 Cooperación y Apoyo.....	100
Figura 20 Motivación.....	102
Figura 21 Reconocimiento	104
Figura 22 Implicación.....	106
Figura 23 Consistencia	108
Figura 24 Adaptabilidad	110
Figura 25 Misión.....	112
Figura 26 Socialización del Conocimiento.....	114
Figura 27 Medios de Conocimiento.....	116
Figura 28 Interrelación del Conocimiento.....	118
Figura 29 Discusión de Resultados.....	128
Figura 30 Tipo de Cultura Organizacional.....	130

Figura 31 Elementos de la propuesta.....	134
Figura 32 Modelo Gestión del Conocimiento	135
Figura 33 Flujograma Proceso Modelo de GC Transcomerinter Cía. Ltda.	136

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la incidencia de la comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda. Ecuador. El paradigma epistemológico del estudio fue basado en el positivismo, enmarcado dentro de la tipología de la investigación descriptiva, no experimental, así como también en los estudios correlacionales permitiendo determinar la vinculación entre las variables. La población compuesta por un total de 100 colaboradores como unidades de análisis, con el apoyo de una encuesta tipo Likert; se midieron catorce, dimensiones; comunicación interna, comunicación externa, comunicación organizacional, liderazgo, cooperación y apoyo, reconocimiento, motivación, implicación, consistencia, adaptabilidad, misión, socialización del conocimiento, medios de conocimiento e interrelación del conocimiento. Para el análisis de los datos se realizó una codificación en función de las respuestas en base a una escala de valoración de tablas cruzadas, promedios, desviación estándar y correlación entre variables. Los resultados de la presente investigación demostraron un grado satisfactorio en la percepción de los colaboradores tanto en la comunicación, clima, cultura organizacional y gestión del conocimiento. Los hallazgos revelados en el presente estudio permiten concluir la existencia de una correlación positiva y estadísticamente considerable con tendencia a ser muy fuerte entre las variables. Por lo cual, se procedió a sugerir una propuesta que permita fortalecer las competencias laborales de los colaboradores en la empresa, tomando como base el modelo de Nonaka y Takeuchi, (1999). Las conclusiones y recomendaciones se basaron en aquellas dimensiones que están por debajo de las medidas estadísticas, que son las que requieren intervención enfocadas en el cumplimiento de los objetivos y la mejora continua.

Palabras clave: Comunicación, clima, cultura organizacional, gestión del conocimiento, talento humano e innovación.

SUMMARY AND KEY WORDS

The present investigation has as a general objective to determine the incidence of communication, climate and organizational culture for knowledge management in the International Transport and Commerce company Transcomerinter Cía. Ltda. Ecuador. The epistemological paradigm of the study was based on positivism, framed within the typology of descriptive, non-experimental research, as well as correlational studies allowing to determine the link between the variables. The population made up of a total of 100 collaborators as units of analysis, with the support of a Likert-type survey; fourteen dimensions were measured; internal communication, external communication, organizational communication, leadership, cooperation and support, recognition, motivation, involvement, consistency, adaptability, mission, knowledge socialization, means of knowledge and knowledge interrelation. For data analysis, coding was performed based on the responses based on a rating scale of cross tables, averages, standard deviation, and correlation between variables. The results of the present investigation demonstrated a satisfactory degree in the perception of the collaborators both in communication, climate, organizational culture and knowledge management. The findings revealed in this study allow us to conclude the existence of a positive and statistically considerable correlation with a tendency to be very strong between the variables. Therefore, we proceeded to suggest a proposal that allows strengthening the labor competencies of the employees in the company, based on the model of Nonaka and Takeuchi, (1999). The conclusions and recommendations were based on those dimensions that are below the statistical measures, which are those that require intervention focused on the fulfillment of the objectives and continuous improvement.

Keywords: Communication, climate, organizational culture, knowledge management, human talent and innovation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones en general se encuentran en constante evolución, por lo que es fundamental estar a la vanguardia de los cambios que se presentan día a día en este mundo moderno y globalizado, buscando siempre la mejora continua y la estabilidad dentro un mercado competitivo, para los empresarios actuales es un reto romper con los paradigmas con los que fueron educados para liderar, ahora es importante empezar a trabajar primero en la parte interna de cada una de las organizaciones, escuchando a sus colaboradores de manera activa lo cual permitirá detectar las necesidades y las motivaciones que les impulsen a ser personas más productivas, eficientes, eficaces y efectivas.

Además, en las empresas actuales, se debe garantizar un adecuado clima organizacional en el que los colaboradores puedan desarrollar sus habilidades, destrezas y competencias dando como resultado el incremento en la productividad y permitiendo que su trabajo sea recompensado, también es necesario contar con objetivos organizacionales que estén en sinergia con los objetivos individuales de los colaboradores, siendo prioritario analizar la comunicación, clima y cultura organizacional.

En base a conversaciones mantenidas con la alta gerencia de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., y con plena consciencia de que las empresas están en constante movimiento y evolución, consideran que algunos aspectos internos se han debilitado y eso se debe a que en más de treinta años que viene operando en Ecuador, nunca se ha realizado ningún tipo de investigación relacionada con Talento Humano y es muy importante conocer el sentir de sus colaboradores respecto a la comunicación, clima y cultura organizacional, ya que se han dado cuenta que estos son los principales factores para la desmotivación que se refleja en el bajo desempeño, la productividad y la fuga de conocimientos, reconocen que lo consideran al clima organizacional como un gasto, sin embargo, desean romper esos paradigmas con los que fueron educados para administrar y aprender nuevas metodologías que les permita ser competitivos y seguir manteniéndose y creciendo en el tiempo, razón por la cual consideran

que es importante también conocer cómo se encuentran sus procesos de gestión del conocimiento, para tomar decisiones adecuadas respecto a su capital humano.

Históricamente se ha visto la necesidad de aprovechar los avances de otras culturas para poder lograr propósitos, objetivos y metas, incluso para poder tener una comunicación eficiente y eficaz al compartir diversas experiencias; precisamente, la tecnología y el aprendizaje constituyen una poderosa herramienta para lograrlo en este mundo globalizado cambiante. (Salazar, 2020, p. 9)

Por tal motivo, se decidió realizar la investigación de comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., para que sus líderes puedan romper paradigmas y sean más cercanos con sus colaboradores, escuchando sus necesidades, motivaciones y detectando el conocimiento que posee cada uno, siendo fundamental la comunicación y el trabajo en equipo, además contar con un clima organizacional adecuado, permitirá desarrollar e incrementar en los colaboradores conocimiento, habilidades y destrezas, logrando que la empresa trabaje en sinergia de manera global en base a los valores y principios tanto organizacionales como individuales y de esta manera se obtendrá como resultado una empresa comprometida en el cumplimiento de sus objetivos.

El conocimiento es el motor fundamental de los individuos y las organizaciones. El progreso y el desarrollo vienen unidos estrechamente al conocimiento. Sin embargo, el conocimiento ya no es patrimonio de unos pocos privilegiados. Internet ha democratizado el conocimiento permitiendo el acceso gratuito a millones de bases de datos, a cualquier interesado que tenga acceso a la red. Ha cambiado el paradigma del conocimiento con las posibilidades que ofrece la Tecnología. (Gallego, 2013, p. 23)

La estructura de la investigación se llevará a cabo en las siguientes fases: En la primera fase del estudio se plantea el problema de la investigación, las preguntas y los objetivos del estudio. Se identifican las variables del estudio, la justificación y la delimitación de la investigación.

En la siguiente fase se destacan los estatutos legales que rigen la normativa del contexto de la investigación. Continuando con la siguiente fase ésta contempla en estado del arte en donde se hace una descripción concisa de todos los conocimientos e investigaciones más recientes tanto nacionales como internacionales, las mismas que contribuirán en la solución de la variable independiente del estudio. Dentro de esta fase, se presenta la construcción del marco teórico permitiendo formular el proyecto de investigación detallando cada variable con sus respectivas dimensiones.

La siguiente fase la conforma la metodología, en la cual se describe; el enfoque epistemológico, el diseño de la investigación debe recoger el planteamiento definido para la consecución de los objetivos, el método de investigación, también la población, las técnicas e instrumentos de la investigación, así como también los procedimientos y el análisis de datos.

Con la investigación, se presenta la fase de resultados en donde se especificarán las técnicas de análisis necesarias para llegar a las conclusiones, en este punto se extraerá la mayor cantidad de información a partir de los datos que se obtengan dando respuesta a los objetivos. Posteriormente se discuten los resultados, profundizando la explicación de los mismos al compararlos y relacionarlos con las investigaciones realizadas por otros autores referentes al tema de investigación de la introducción teórica. Luego, se elaborarán las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas que fundamenten la investigación, y finalmente, se presentarán los anexos.

Según, Nonaka & Takeuchi (1999) manifiestan que la creación del conocimiento es “la capacidad que tiene una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, diseminarlos en toda la organización y plasmarlos en productos, servicios y sistemas” (p. 3)

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. (Aguayo y otros, 2017, p. 81)

El conocimiento tácito se crea a través de la experiencia del individuo y se convierte en explícito cuando se conceptualiza; y a través del diálogo continuo entre los miembros de la organización se transforma en explícito social. La internalización surge cuando las experiencias comunes transforman ese conocimiento en tácito individual. (Barradas, 2021)

No cabe duda que una adecuada comunicación, clima y cultura organizacional enfocada en la implementación de la gestión del conocimiento, permitirá establecer estrategias orientadas a compartir el conocimiento sea tácito o explícito, pensando en que el recurso intangible de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., es lo más importante para lo cual es necesario reconocer el alto desempeño de los colaboradores y potenciar sus capacidades de crecimiento integral enfocando todos los esfuerzos en la mejora continua.

La comunicación organizacional, como una función integral de la organización, incide e impacta directamente en la cultura organizacional y en la dirección de la gestión del conocimiento, y es utilizada estratégicamente en las empresas con el propósito esencial de ayudar a alcanzar metas a través de la cultura, apoyando la consecución de objetivos y acciones específicas, para mejorar los resultados de gestión en cuanto a productividad y competitividad. (Parra, 2007, p. 15)

El capital intelectual se hace evidente en la experticia o Know How que expresan los integrantes de una organización, no solo al momento de diseñar nuevos productos o mecanismos para la penetración y administración del mercado donde está inserta la organización, sino también en el conocimiento y comprensión que tiene de sus clientes, por lo tanto, el capital intelectual de una empresa se puede evidenciar o expresar en la creatividad e innovación de su accionar cotidiano. (Botero, 2007, p. 67)

A partir del momento en que la persona combina sus conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizajes, valores y actitudes, y los pone al servicio de la organización, se transforma en un activo tangible y a la vez intangible, en el capital humano indispensable para administrar asertivamente el conocimiento. (Carreño y otros, 2020, p. 12)

Objetivos de la Investigación

Para responder a las interrogantes, la investigación se traza un objetivo general y cinco objetivos específicos descritos a continuación:

Objetivo General:

Determinar la incidencia de la comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda. Ecuador.

Objetivos Específicos:

- Analizar la comunicación, clima y cultura organizacional, para identificar la percepción y expectativas de los colaboradores, permitiendo generar ventajas competitivas en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.
- Realizar un análisis de la gestión del conocimiento para determinar las actividades y procesos que fortalecen la interrelación de la información en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.
- Correlacionar la comunicación, clima y cultura organizacional con la gestión del conocimiento para determinar su incidencia en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.
- Elaborar una propuesta para la gestión del conocimiento en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.

1. ESTADO DEL ARTE

El estado de arte, es una estrategia metodológica que permite fundamentar el problema de investigación y consiste en describir todos los conocimientos e investigaciones más recientes tanto internacionales como nacionales referentes a nuestro tema de estudio. Según Galeano, (2002) manifiesta que el estado de arte es “una investigación documental sobre la cual se recupera y trasciende reflexivamente el conocimiento acumulado sobre determinado objeto de estudio”. (p.1.), mientras que Hoyos (2000) considera que lo más relevante del estado del arte es “dar cuenta de construcciones de sentido sobre datos que apoyan un diagnóstico y un pronóstico en relación con el material documental sometido a análisis” (p. 57), en otros textos lo califican de: “investigación de investigaciones” (Abreo, 2004). Así como también Molina (2005) afirma que “El estado de arte es una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado (escrito en textos) dentro de un área específica. Y finalmente que es una “herramienta o estrategia” Gómez, (2015), En este sentido a continuación se presentan la producción internacional y nacional como marco referencial o antecedentes del presente estudio.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales de la investigación

En el ámbito internacional, el estudio de Parra, (2007) Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Para las empresas Pymes metalmeccánicas de Cali, Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario, quién afirma que:

La comunicación organizacional puede ser considerada pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial. Esta conlleva que los flujos de información en la empresa sean mayores y más eficientes, lo que les facilita convertirse en conocimiento, innovaciones y valor agregado a través

del aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales de las competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, que de la mano del clima y la cultura organizacional facilitan incrementar la productividad y la competitividad. (p. 10)

Cabe indicar que para este estudio Parra, (2007) aplicó dos investigaciones empíricas: La primera se sirvió de la metodología cuantitativa con una encuesta muestral estadística aleatoria estratificada por sector de actividad y dimensión de la empresa, a 40 pymes del sector metalmecánico de una población de 150, con un margen de error del 5%, lo cual permitió hacer uso de la inferencia estadística. (2002) En la segunda se buscó una visión prospectiva sobre los diferentes problemas de productividad y competitividad de las pymes metalmecánicas de Cali. Para ello se realizó un contraste empírico de manera poblacional a través de una encuesta tipo Delphi a la misma población, en la cual participaron cuatro actores: las empresas pymes del sector, las universidades de la ciudad, el sector gobierno y la sociedad representada en proveedores y clientes. (2004, p. 12)

Durante el proceso investigativo se evaluaron, midieron y analizaron diversos conceptos de las variables, estudiadas de forma independiente; así mismo, se recopilaron datos y hechos propios del sector, necesarios para llevar a cabo el proceso de análisis dirigido a responder la pregunta del problema, las hipótesis planteadas y las causas de los eventos. (p. 12)

Los instrumentos que utilizaron en la presente investigación fueron una encuesta muestral estadística aleatoria, basada en una medición de variables como; cultura, clima, comunicación organizacional y gestión del conocimiento mostrando resultados cuantitativos los cuales les permitió realizar el análisis e interpretación desde la perspectiva de la gestión del conocimiento.

El análisis empírico de los resultados obtenidos señala cómo los modelos administrativos usados, por su poca flexibilidad, no le permiten al empleado desarrollar sus capacidades intelectuales y de innovación, ya que las decisiones se toman esencialmente de forma centralizada. Esta es, además, la principal limitación que señalan los empresarios para poder trabajar en pos de la construcción de una cultura organizacional sustentada en una visión compartida, fundamentada en principios y valores, que genere mayor eficiencia y eficacia competitiva, basada en el diseño y estructura apropiada de una dirección estratégica de la gestión del conocimiento, que facilite de manera permanente la generación de nuevo conocimiento empresarial e innovación; cuando se señalan limitaciones administrativas. (p. 30)

En conclusión, se observa que los resultados obtenidos, reflejan poco interés por enfrentar estrategias competitivas, así como también modelos administrativos poco flexibles y falta de cultura organizacional apropiada, lo cual dificulta crear nuevo conocimiento e innovación. Por este motivo el autor sugiere buscar estilos gerenciales apropiados y acordes con la cultura de cada región que permita escuchar a los colaboradores e identificar a los que tienen mayor conocimiento y este sea compartido con todos para juntos en equipo enfocarse en los objetivos de las empresas, permitiéndoles diferenciación de la competencia y mayor competitividad.

Otra investigación que destaca en el ámbito internacional es la de Tejada, (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y en congruencia con los principios que se acaban de plantear; de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de

las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica (p. 4)

Tejada, en la investigación establece que; como mínimo existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí: la primera hace referencia al conocimiento adquirido; es decir, el saber que hemos podido construir y que puede relacionarse con el pensamiento. La segunda especifica los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. La tercera dimensión se refiere a nuestro desempeño o acción; objetiva nuestro quehacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer. Finalmente están las preferencias, caracterizadas por los estilos que vamos construyendo a través de la vida y que nos identifican o caracterizan. En esta dimensión la identidad e individualidad pueden quedar bien representadas a partir de lo que se llama el estilo, y de alguna manera, al relacionarse con nuestras preferencias para actuar, pensar, aprender, relacionarnos, etc., implican nuestras motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, etc. (p. 9)

Los hallazgos de los últimos estudios que se han realizado al respecto permiten deducir aspectos muy importantes en el contexto de las competencias. En primer lugar, muchas veces un individuo con un estilo determinado tiende, en términos de las relaciones interpersonales, a chocar y confrontar con personas con estilos contrarios o con personas con estilos similares. Esto varía de acuerdo con las circunstancias históricas de cada individuo. Así mismo, y esto es posiblemente lo más importante para los estudios de competencias, se ha demostrado que no existen estilos “buenos” o “malos”. Todos los estilos identificados muestran fortalezas y debilidades;

demuestran ser eficientes y eficaces o ineficientes e ineficaces según los contextos o actividades. (p.13)

El objetivo de esta investigación fue desarrollar y analizar con base teórica de las competencias los modelos de gestión que actualmente tienen significado histórico en las empresas, así como también de sus variables este tipo de investigación nos da resultados con enfoque cualitativos. En conclusión, manifiestan que la administración debe construir procesos de cambio a partir de estrategias que permitan aclarar las fortalezas y las debilidades tanto de la empresa como de sus colaboradores para luego desarrollar las competencias necesarias que les impulsen a generar valor.

Continuando con la investigación se encuentra a Toro & Botero, (2015) quienes presentan su estudio: Gestión del conocimiento: medio para sistematizar las ideas y el pensamiento en la educación.

La gestión del conocimiento se debe visualizar como factor importante del cambio que permite que este sea significativo por el desarrollo que proporciona para la sociedad, con su aplicación en el sistema educativo se podrá crear ambientes de aprendizajes en el que se relacionen el conocimiento y la información y puedan usarse para realizar las transformaciones, lo primordial es crear la cultura del trabajo en equipo en busca de un objetivo en común donde se comparta, se gestione y se use de la mejor forma posible creando organizaciones del conocimiento. (p 21)

“Dentro de las organizaciones las personas construyen conocimiento como una pieza fundamental para poder crear modelos de aprendizaje, esto se debe dirigir no a la individualidad sino hacia los grupos que trabajan en ellas” (p. 26)

Cada persona tiene inmerso el conocimiento tácito por el cual las organizaciones e instituciones deben incorporar la gestión del conocimiento, lograr que los saberes de cada miembro estén explícitos para el resto de personal permitirá que se expanda el conocimiento y que no exista una dependencia hacia un conocimiento específico. (p. 31)

El objetivo de esta investigación es dar a conocer los conceptos referentes a la gestión del conocimiento, analizarlos desde un punto de vista educativo es así que los autores manifiestan que; el conocimiento no es estático por lo que se hace necesario que los colaboradores comprendan el conocimiento con una visión compartida buscando siempre el ganar / ganar, logrando potenciar sus capacidades y convertir el conocimiento individual en algo social, comunitario, grupal favoreciendo a toda la organización.

Para esto es fundamental que la alta gerencia cree programas de aprendizaje que permita tener colaboradores capacitados constantemente, ayudándoles a fortalecer el conocimiento dentro de la organización y a ser cada vez más competitivos creando una cultura basada en el conocimiento compartido.

Finalmente, García, (2019) quien realizó un estudio en CIATEQ con el tema: Gestión del conocimiento y eficiencia en proyectos. caso empresa Robuspack.

García manifiesta que: “la presente investigación se encuentra basada en el estudio de la relación entre la gestión del conocimiento y la eficiencia en proyectos en la empresa Robuspack” (p. 3)

La investigación se sustenta desde un enfoque cuantitativo y aspira a establecer un análisis comparativo entre los resultados de la metodología

convencional para administrar proyectos y los de la metodología estandarizada resultante, a fin de conocer si la gestión del conocimiento tiene implicaciones en la eficiencia de los proyectos. El trabajo adopta para su desarrollo un estudio de caso en la empresa Robuspack. (p. 4)

La gestión del conocimiento implica un proceso sistemático en la gestión y uso del conocimiento con la finalidad de generar competencias y capacidades entre los componentes de las organizaciones que les permita obtener ventajas en relación a otras organizaciones, que se ven traducidas en la generación de productos, servicios, procesos, sistemas etc. generando valor agregado en beneficio de los clientes internos y externos contribuyendo de esa manera al desarrollo del país. (p. 15)

Se eligió el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi para implementarlo en Robuspack, porque a diferencia de los otros modelos, este no requiere de la implementación de las TIC (Tecnologías de la información y comunicación) para impulsar la gestión de conocimiento, así mismo, no demanda de la participación de actores expertos o de equipos de gestión de conocimiento, simplemente necesita de los individuos o de equipos de trabajo formados en la empresa; es así que este modelo es el que mejor se adapta a la estructura de Robuspack. (p. 34)

“Como resultado de la implementación de la metodología de gestión de conocimiento Robuspack se obtuvo una metodología estandarizada para administrar proyectos en la empresa Robuspack” (p. 48)

Una vez realizado un análisis comparativo entre los resultados de una metodología convencional y una metodología estandarizada para administrar

proyectos, se pudo observar que sí hay implicaciones entre Gestión del conocimiento y eficiencia en proyectos, ya que se observaron incrementos en relación a la eficiencia general, eficiencia en presupuesto y eficiencia en tiempo de los proyectos, sin embargo se resaltan ámbitos débiles dentro de la organización, como la falta de interés y apoyo de la alta dirección para el desarrollo e implementación de metodologías nuevas, así mismo una cultura que fomente el intercambio de conocimiento entre todos los colaboradores. (p. 49)

En este caso el autor, analiza varios modelos de gestión y finalmente decide aplicar en la empresa Robuspack el modelo SECI, de Nonaka y Takeuchi el cual se caracteriza por la generación del conocimiento a través de la combinación del conocimiento tácito y explícito, este modelo se desarrolla en cuatro fases; socialización, exteriorización, combinación e interiorización de donde nace el nombre del modelo SECI.

Lo importante es que el autor logró cumplir con los objetivos planteados y estandarizar la metodología de administración de proyectos, sin embargo, también gracias a este estudio se logró identificar los puntos débiles en la empresa Robuspack, así como la resistencia al cambio a la implementación de nuevas metodologías.

1.1.2. Antecedentes nacionales de la investigación

En el ámbito nacional, tenemos la investigación de Patiño & Gamboa, (2017) Modelo de gestión del conocimiento para una empresa manufacturera productora de gelatina. PRODEGEL, Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Ambato.

El problema de la empresa manufacturera productora de gelatina PRODEGEL S.A., radica en que, el “haber de conocimientos” de la compañía, acumulado en sus siete años de existencia con la última razón social; y, treinta en funcionamiento de la planta, se encuentra desperdigado, no estructurado, y que no existen los parámetros que permitan establecer la forma de preservar y transmitir el conocimiento de la manera más apropiada y técnica; hay una incipiente y empírica administración del conocimiento empresarial. (p. 3)

La gestión del conocimiento en términos generales busca administrar el conocimiento (información) de la organización, para en lo posterior poder utilizarlo; y, de manera más específica, busca organizar de un modo técnico, la cadena de valor del conocimiento, tomando en consideración que cada una de sus fases se forja con la intervención del ser humano; y, por tanto, su participación es la que permite viabilizar la administración del conocimiento en una empresa. (p. 11)

Habiéndose establecido como un hallazgo de la medición del capital intelectual, el hecho de que no existe en la empresa una formación por competencias; y, que además la competencia de liderazgo no se evidencia en el personal operativo, en el que apenas un 35% de su población se ha desempeñado en éste rol, siendo que la empresa tiene como una de sus fortalezas el sistema de trabajo circular; se estableció en el plan de acción del presente modelo de gestión del conocimiento, el planificar para el año 2017, una formación por competencias con énfasis en Liderazgo para todo el persona. (p. 80)

El modelo contempla tres fases: planificación, implementación y evaluación. En la implementación se considera la cadena de valor del conocimiento o sus

fases: la generación e identificación del conocimiento; la preservación del conocimiento; la transmisión; y, la reutilización del conocimiento que incluye la innovación. Para desarrollar e implementar el modelo se sigue un proceso metodológico, que incluye un plan de acción y una matriz de indicadores para el seguimiento respectivo. El modelo constituye un valioso aporte para la organización que lo acoge como parte de sus objetivos estratégicos institucionales, y lo incorpora a sus procesos de su trabajo, de tal manera que su gestión puede implementarse, evaluarse y ser parte de su mejora continua. (p. 119)

El objetivo de la investigación es desarrollar un modelo de gestión del conocimiento que le permita a la empresa manufacturera productora de gelatina PRODEGEL, tener una administración técnica de los recursos intangibles fortaleciendo el conocimiento organizacional, para lo cual el autor parte de un diagnóstico mediante el método hipotético deductivo y para obtener los datos de la auditoría del conocimiento en base a una encuesta utiliza el método Itelec Euro fórum 2008 .Una vez analizados los resultados procede a implementar un plan de acción, basado en un modelo de tres fases; planificación, implementación y evaluación buscando incentivar el liderazgo.

La investigación es de alcance descriptiva ya que busca conocer la problemática existente, así como también las relaciones causales para poder describir, analizar e interpretar la información, su enfoque es de carácter mixto; cuantitativa y cualitativa. En conclusión, este análisis les permitió evidenciar que lo que hace que una empresa sea competitiva es una adecuada administración del conocimiento organizacional y que la información sea de calidad y transmitida a los colaboradores en el lugar y tiempo justo.

Otra investigación que destaca en el ámbito nacional es la de Mera, (2021) La gestión del conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura. Quito. Ecuador: Universidad

Andina Simón Bolívar.

El conocimiento está en las personas, está constituido en una parte por la educación formal y por las competencias, habilidades, experiencias, así como también por los saberes adquiridos a lo largo de su vida. Este conocimiento y experiencia pueden ser transmitidos y socializados a otros integrantes de un grupo, u organización, el inconveniente es que en ocasiones la persona no quiere transmitir su saber, su experiencia; por lo que se hace necesario buscar mecanismos de motivación para hacerlo. (p. 32)

Una vez realizado el autodiagnóstico y la gestión estratégica se hace necesario definir qué iniciativas se pondrán en marcha, para ello es necesario aplicar las técnicas de investigación. Cada organización necesita definir su propio modelo de gestión del conocimiento. Esta definición se realizará en el capítulo cuarto una vez realizada la recopilación de la información a través de entrevistas y encuestas. (p. 52)

El estudio ha permitido analizar la Gestión del Conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales, aplicado por el Gobierno Provincial de Imbabura, destacando que, si se lleva a cabo varios procesos de GC, esto se debe a que el nivel jerárquico de la Dirección de Desarrollo Económico ha implementado procesos, procedimientos y formatos, para mejorar la gestión del Programa. Los técnicos al ser administradores de contratos de los proyectos han están abiertos a estos cambios, especialmente porque están sujetos a controles previos y posteriores de Contraloría. Tener procesos ordenados, manuales, expedientes ha facilitado el seguimiento de proyectos y no caer en sanciones por ser administradores de fondos públicos. Sin embargo, falta impulsar algunos procesos y su relación con factores estratégicos. Para ello el GAD de

Imbabura tiene programado desarrollar varias metodologías, y sobre todo actualizar el Modelo de gestión. (p. 89)

El objetivo es analizar la Gestión del Conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales aplicado por el Gobierno Provincial de Imbabura de esta manera se pretende verificar si en los procesos se están aplicando la Gestión del Conocimiento caso contrario sugerir que se incluya este modelo como una estrategia con ello crear una ventaja para generar procesos sustentables de desarrollo.

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo el enfoque mixto; cualitativo basándose en principios teóricos y cuantitativo empleando técnicas de recolección de datos con tipo de investigación exploratoria y descriptiva.

Como resultado se encontró que, si hay presencia de la gestión del conocimiento en varios procesos, sin embargo aún se necesitan implementar en otros procesos para lo cual el GAD de Imbabura tiene programadas desarrollar varias metodologías y sobre todo actualizar el modelo de gestión, su autor ratifica la importancia de la Gestión del conocimiento y adicional manifiesta tomar en cuenta factores estratégicos como; compromiso de la alta dirección, cultura orientada a compartir capacidad de gestión, tecnología y la medición de indicadores.

Para finalizar encontramos a Olmos, (2020) quien realizó el estudio de: Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. para optimización del capital intelectual.

Entre los principales sucesos que inciden y deben enfrentar las PYMES son: el nivel alto de rotación de personal, falta de instrucción y capacitación; bajos niveles de comunicación o difusión de información, carencia de procesos

correctamente definidos que frenan parcialmente el adecuado desenvolvimiento de la entidad, además de no contar con recursos económicos ni tecnología actualizada que contribuyan en el desarrollo de planes de inversión y proporcione mayores beneficios a estas. (p. 9)

Una de las principales consideraciones que aporta el autor sobre la gestión de conocimiento es la explotación de conocimientos mediante el diseño de procesos innovadores y secuenciales que contribuyen en la reestructuración organizacional de una industria, este proceso se toma en cuenta a todas las áreas, desde el operativo hasta el administrativo - directivo estratégico, que facilitan la delimitación y ejecución de estrategias que favorezcan al accionar de la empresa. (p. 21)

De acuerdo a la investigación realizada en torno a la percepción de comunicación e intercambio de información entre los departamentos o procesos en Aglomerados Cotopaxi S.A., los encuestados manifiestan que el 50 % es categorizado como bueno, 40 % regular y 10 % malo, lo cual señala claramente que se requiere mejorar el sistema de comunicación entre los diferentes procesos y / o los clientes internos, que promueva y promocióne los requerimientos y sean procesos más eficientes, es decir, el proceso de intercambio de información debe ser más dinámico, coherente y de doble vía, para alcanzar mejores y mayores niveles de comunicación. (p. 51)

La estructura del modelo se fundamenta en tres factores (capital humano, estructural, y relacional) que permite clasificar y agrupar los contenidos para lograr una mayor eficiencia y efectividad, reforzando el sistema gestión por procesos y añadiendo valor mediante nuevos indicadores de gestión del conocimiento, aprovechando todos los activos identificados en la empresa, esencialmente capital intelectual, físico y tecnológico y que tiene como

finalidad la contribución en el cumplimiento de objetivos organizacionales como la optimización del capital intelectual. Para la implementación del modelo, se requiere un líder que administre el modelo, analice periódicamente el desarrollo alcanzado en los diferentes procesos y que además mediante aplicaciones tecnológicas de continuo seguimiento de la eficacia del programa. (p.55)

Se identifica y reconoce el intelecto actual de la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A., sobre las funciones y actividades que no sean adquiridos o identificados por los diversos niveles jerárquicos, para lo cual se determinará quién o en qué individuo o proceso se encuentra determinado el conocimiento tácito o explicativo y se ha venido desarrollando de manera eficiente. (p. 57)

Este trabajo de investigación fue realizado bajo el enfoque cuantitativo utilizando la herramienta de encuesta enfocado en las variables dependientes e independientes respectivamente, empleando técnicas de recolección de datos con tipo de investigación exploratoria y descriptiva.

El autor, en la investigación fundamenta la estructura del modelo en tres aspectos; capital humano, estructural y relacional. Con lo cual propone reconocer a la gestión del conocimiento como un activo más de la empresa, optimizando el capital intelectual y considerando de esta manera mejorar la productividad, la calidad de los procesos, así como también cumpliendo de manera más efectiva los objetivos estratégicos.

1.2. Marco Teórico

Dentro del estado de arte, la revisión de la literatura permite, dar respuesta al objeto de

estudio, según Maxwell (2004) lo define como; algo que se construye a partir de la incorporación de diferentes piezas provenientes de otros lugares; la estructura y la coherencia del marco teórico se confecciona a medida que se avanza en la primera etapa de la investigación, lo cual implica, la necesidad de recopilar las teorías más relevantes observadas en el estado del arte y organizarlas de forma tal que den una base sólida a la investigación, por otro lado se encuentra que el marco teórico, es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación, e incluye las relaciones más significativas entre las concepciones teóricas más abstractas y los conceptos más específico. (UNAM, 2011, párrafo segundo).

Y para finalizar se cita a; (Hernández et al., 2014) quienes manifiestan que; el elemento articulador en la construcción del marco teórico es el problema de investigación, no es bueno incluir teorías o conceptos ajenos a él, en definitiva hay que profundizar en las proposiciones y términos relacionados con el objeto de estudio, y apartarse de ampliar el marco a teorías que no tengan una relación directa con el estudio a desarrollar, a su vez, la preocupación no debe ser el número de páginas que abarque el marco teórico, sino que de una manera lógica se cohesionan las teorías estudiadas. En este sentido, a continuación, se presentan los enfoques teóricos correspondientes a la comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento dando respuesta a todas las interrogantes.

1.2.1. Comunicación

1.2.1.1. Definición de Comunicación

“El término comunicación procede de la raíz latina “communis” que significa “poner en común algo con otro”, y la raíz expresa comunión, participación, comunidad, algo que se comparte, se tiene o se vive en común.” (Zayas, 2012, p. 8)

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (Gámez, 2012, p. 12)

La comunicación es el principal medio para poder expresarse e intercambiar mensajes entre dos o más personas, esto permite la integración de manera adecuada en un entorno social, el intercambio de información dentro de las organizaciones es fundamental ya que si se lo hace de manera correcta se puede convertir en una práctica que genere beneficios de entendimiento y cambios actitudinales siendo un aporte fundamental para el desarrollo de la sociedad y la organización mientras que, una mala comunicación perjudica la productividad, se produce desmotivación entre todos los integrantes.

1.2.1.2. Importancia de Comunicación

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de la empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia. (Gámez, 2012, p. 16)

Gámez (2012) también afirma que; una buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y se refiere a la transmisión y comprensión de significados. El hombre es un ser netamente comunicativo, y realiza esta actividad durante todo el día, (escribe, lee, habla,

escucha). No puede existir un grupo que no tenga comunicación; es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen. (p.23)

La importancia de la comunicación radica en la forma y los medios para interrelacionarnos con los demás, la misma que debe ser coordinada y fluida, esto nos permitirá mejorar las relaciones tanto personales como laborales, hoy en día es considerada una herramienta efectiva para el cumplimiento de objetivos y estrategias organizacionales, ya que ayuda a mejorar; el trabajo en equipo, la productividad, la motivación, el desempeño, incentiva la innovación y creatividad, una buena comunicación crea cercanía entre colaboradores, clientes, proveedores y competencia obteniendo como resultado que las empresas se mantengan en el tiempo.

1.2.1.3. Procesos de Comunicación

Según Gámez (2012) manifiesta que; el factor más significativo para un programa exitoso de comunicación con los empleados, es el liderazgo de quien ejerce la autoridad en la organización. Él debe estar comprometido con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la institución. (p.30)

Como manifiesta el autor, es preciso que desde la alta gerencia se fomente una adecuada administración de la comunicación, la misma que debe estar basada en la escucha activa, lo que generará como resultado un mejor ambiente laboral y cercanía con los colaboradores al sentirse valorados. Adicionalmente que, como líderes, son los encargados de garantizar que todos los colaboradores se encuentren bien informados para lograr trabajar en sinergia.

1.2.1.4. Tipos de Comunicación

- **Comunicación Interna**

De acuerdo a Brandolini, (2009), la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de la empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (p. 25)

Según Ocampo, (2013), manifiesta que, la comunicación interna está dispuesta en tres formas: descendente, ascendente y horizontal. Cada una de ellas obedece a una razón de ser; la comunicación de las disposiciones de la gerencia, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente. (p. 50)

La comunicación interna es la principal herramienta que existe en las organizaciones para que los colaboradores transmitan información y conocimientos entre ellos, permitiendo que todos sus integrantes mejoren sus relaciones interpersonales y logren una comunicación efectiva tanto de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y de forma horizontal, esto es la base fundamental para que los objetivos y estrategias organizacionales se lleven a cabo y se genere un clima laboral motivado, así como también que exista mayor compromiso por parte de los colaboradores y eficacia en las tareas que realizan diariamente.

- **Comunicación Externa**

Según Ocampo, (2013), la comunicación externa de la organización surge de

la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización, sin la cual su función productiva no se podría desarrollar. Los cambios continuos y rápidos ocurridos por diferentes fuerzas de presión del mercado, donde opera el negocio de la organización, hacen que se establezca un frente de respuesta estratégico de rápida respuesta a los mismos. (p. 53)

La comunicación externa cumple un papel muy importante para establecer relaciones comerciales tanto con clientes, proveedores, competidores, medios de comunicación así como también con los entes del estado que regulan el régimen laboral, los impuestos, disposiciones legales, etc., mediante una adecuada comunicación externa se logra acordar alianzas estratégicas, mejorar los productos y servicios, los cual beneficia a las organizaciones, es por ello que es importante contar con una comunicación asertiva.

- **Comunicación Organizacional**

De acuerdo a Guzmán, (2012), la comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales. (p. 11)

En las organizaciones la comunicación es fundamental ya que permite transmitir información, procesos, normas, reglamentos, valores, lineamientos, sentimientos, etc., lo cual permite que el trabajo sea coordinado y organizado, logrando un óptimo desarrollo de las actividades diarias y mejorando las relaciones interpersonales por eso es indispensable que se establezcan mecanismos adecuados y oportunos para la transmisión y recepción de la

comunicación en las empresas, este proceso es fundamental para conocer las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores y así conseguir trabajar en sinergia enfocados en la mejora continua.

1.2.2. Clima Laboral

1.2.2.1. Definición Clima laboral

El comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta. (Brunet, 1999. P. 24)

Según Barradas & Rodríguez, (2021) indican que; el clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamientos de sus miembros y por tanto al desempeño de la organización puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (p 26)

Un clima laboral desfavorable afecta no solo a la disminución de la productividad si no también influye significativamente al personal, si esto no es intervenido y mejorado a tiempo puede multiplicarse y extenderse hacia otras personas o equipos. A la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa, Lewin le llama “Atmósfera” o “Clima Psicológico”; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico. (Lewin 1988, p. 112)

El clima laboral abarca muchos aspectos en las organizaciones como son las actividades rutinarias, condiciones, ergonomía, oportunidades de desarrollo, aspectos psicológicos, pero sobre todo las percepciones que tienen los colaboradores de todo el entorno en el que desempeñan sus labores, de esto depende la satisfacción de las necesidades, productividad, desempeño y motivación de los colaboradores, por ello su importancia en la administración de las empresas y la necesidad que la alta gerencia conozca las percepciones e interpretaciones de los colaboradores para que tenga una visión analítica fundamentada, que le permita observar las debilidades de la empresa y pueda tomar las medidas oportunas antes de que afecte la actitud, motivación, conducta y parte psicológica de los colaboradores, ejerciendo un liderazgo efectivo que permita obtener buenas relaciones laborales, alta productividad y elevada rentabilidad.

1.2.2.2. Tipos de Clima Laboral

Likert, (1976), desarrolla cuatro sistemas de clima laboral y su impacto decisivo sobre los resultados de la empresa, basando su teoría en que las condiciones, la atmósfera o el clima laboral creado en el lugar de trabajo en función de distintos estilos de liderazgo que se emplean, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los colaboradores y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad. En este sentido el clima laboral depende del liderazgo que se ejecute en la empresa, esto crea diferentes tipos de reacciones con el entorno en donde mientras más participativo y trabajo

en equipo exista mayor será la productividad y rentabilidad por lo que es necesario anticiparse ante posibles situaciones.

- **Clima de tipo Autoritario: Sistema autoritario - explotador**

De acuerdo a Likert, (1976), se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados por parte de la dirección. Es la alta dirección quien toma las decisiones y fija los objetivos y los impone a la organización. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles básicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con los empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (p.23)

Como manifiesta el autor, en este tipo de clima laboral hay falta de confianza por parte de los directivos ya que son ellos los que toman las decisiones y fijan los objetivos, todo debe ser supervisado y la relación es netamente laboral, existe poca comunicación ya que se basa en instrucciones y directrices, el clima laboral es estable y aleatorio y no existe acercamiento que permita conocer las necesidades y aspiraciones de los colaboradores, satisfaciendo solo las básicas, afectando a corto plazo la rotación de personal, la desmotivación y por consecuencia baja productividad y rentabilidad.

- **Clima de tipo Autoritario: Sistema autoritario - paternalista**

Likert, (1976), en este tipo de clima manifiesta que, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos

utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (p. 23)

En cambio, en este sistema la dirección tiene más confianza en los colaboradores que en el anterior, existe mejor comunicación, mayor flexibilidad en la toma de decisiones, se involucra a las jefaturas tácticas, sin embargo, la alta dirección juega con las necesidades de los colaboradores satisfaciendo sus necesidades sociales, lo que permite que exista una impresión de un clima laboral estable y estructurado.

- **Clima de tipo Participativo: Sistema consultivo**

Likert, (1976), indica que, la dirección que evoluciona hacia un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero también se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (p. 23)

En este sistema ya existe confianza por parte de la alta dirección en sus colaboradores y también se les involucra en la toma de decisiones, se observa una comunicación descendente, buscando satisfacer las necesidades de prestigio y de estima logrando un clima laboral bastante dinámico ya que todos conocen los objetivos organizacionales y trabajan para alcanzarlos.

- **Clima de tipo Participativo: Sistema de participación en grupo**

Likert, (1976), manifiesta que, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de sus niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establece bajo la forma de planificación estratégica. (p. 24)

Finalmente, en este sistema se observa que la alta dirección tiene plena confianza en sus colaboradores, se integra a toda la organización en la toma de decisiones, trabajan en equipo para en cumplimiento de los objetivos planteados, se evalúa el rendimiento y desempeño, los colaboradores se sienten motivados y valorados, se observa una comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y también de forma horizontal, existe más que una relación laboral de amistad y confianza entre superiores y subordinados logrando el incremento de la productividad y rentabilidad.

1.2.2.3. Dimensiones del Clima laboral

- **Liderazgo**

Según Barradas & Rodríguez, (2021) indican que es el, modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados

(p. 28), mientras que, Segredo, (2013) considera que es la influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. (p. 6)

Es importante señalar que, el liderazgo es la forma como actúan y ejercen el poder los jefes dentro de las organizaciones y por otro lado como son observados, la percepción e influencia que dejan en los colaboradores, se evalúa el trato que reciben, la forma de comunicarse y transmitir la información, la visión y lineamientos con los que dirige la empresa, su labor es fundamental ya que de eso dependerá el compromiso que obtengan de su equipo de trabajo y los resultados en el desempeño y productividad de toda la organización.

- **Cooperación y Apoyo**

De acuerdo a Alcalá, (2011) la cooperación es el sentimiento que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y otros empleados del grupo. El énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, mientras que el apoyo en una organización es la forma en la cual una persona es ayudada o cubierta por otra, es la acción que demuestra compañerismo en un centro laboral. (p. 23), en cambio, para Barradas & Rodríguez, (2021) la cooperación y apoyo es el grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

Es la percepción que tienen los colaboradores sobre el tipo de apoyo que reciben por parte de sus compañeros, jefes, líderes, para realizar sus actividades diarias, así como también la cooperación y apoyo que ellos brindan generando un dar y recibir, esto le permite desarrollarse personal y profesionalmente dentro de una empresa y equilibrar sus actividades laborales con las actividades personales, se percibe como un apoyo positivo

cuando en la empresa existe un buen ambiente laboral adecuado y trabajo en equipo generando sentido de pertenencia.

- **Motivación**

Según Segredo (2013), la motivación es el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. (p. 7). Por su parte, Zuluaga, (2001), manifiesta que, la motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. (p. 15)

La motivación en un colaborador contribuye al clima laboral amigable y permite que se incremente el desempeño y productividad, es por ello que es importante conocer la percepción y satisfacción que tienen los colaboradores al desempeñar sus actividades y concretar objetivos en conjunto para ello importante desarrollar aspectos motivacionales, mantener una buena comunicación que permita conocer las necesidades, habilidades, destrezas, conocimientos y mantener un buen plan de desarrollo organizacional logrando empoderamiento y empatía con todos los integrantes de la empresa ya que al sentirse identificados con la organización trabajan con actitud positiva contagiando a los demás compañeros y generando sentido de pertenencia.

- **Reconocimiento**

Según Larico, (2014), indica que, reconocer el trabajo bien hecho sirve de muy poco si no

se comunica y se hace saber tanto a responsables y jefes de cada área, acerca de dicha excelente tarea realizada como también al resto de la organización. Es necesario usar este tipo de estrategia para aumentar los intereses de los trabajadores dentro de la organización. Mientras Barradas & Rodríguez, (2021), manifiestan que el reconocimiento es el grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización. (p. 28).

El reconocimiento es muy importante para los colaboradores, en una organización, ya que es valorar el esfuerzo de haber realizado un trabajo extraordinario y que necesita ser reconocido para tener un incentivo que permita que cada día ese aporte crezca en mayor medida. Viene a ser la motivación que sienten los colaboradores cuando su trabajo es valorado y obtiene un beneficio que puede ser monetario o no, lo importante es que esta estrategia permite que los colaboradores se sientan incentivados cada vez más y desarrollen todo su potencial permitiéndoles conseguir el logro de los objetivos personales y laborales.

1.2.3. Cultura Organizacional

1.2.3.1. Definición Cultura Organizacional

Según González (2019) indica que; se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” (p.108).

En cambio, Segredo (2013), considera que, la cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que

viene a regular, a uniformizar, la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia, mientras que López, (2016) manifiesta que, hablar de cultura en la empresa o en un grupo de empresas implica relacionar prioritariamente el conjunto de valores, necesidades y expectativas, creencias políticas y normas generadas, aceptadas y practicadas históricamente por los actores y agentes de la organización. (p. 23)

Es importante tener en cuenta que la cultura organizacional comprende hábitos, costumbres, tradiciones, ceremonias, historias, lenguaje, códigos de conducta, políticas de trabajo y objetivos que se transmiten de generación en generación, por lo que es importante que los principios y valores sean compartidos y socializados con los colaboradores en las organizaciones.

La cultura organizacional no se determina por un rango, ni un calificativo si es buena o mala, lo que se hace es observar, analizar y relacionar, su estructura organizacional, los comportamientos, expectativas y necesidades de los colaboradores, esto permite conocer qué tipo de cultura predomina más que otra en la organización, en este caso en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.

1.2.3.2. Importancia de la cultura organizacional

Las organizaciones, como las huellas digitales, son siempre diferentes. Cada una tiene su historia y procedimientos, filosofía, mitos, formas de comunicarse, que finalmente dan origen a su cultura. Con el paso del tiempo esta cultura es conocida tanto por sus integrantes como por el público en general, iniciándose un proceso de perpetuación de dicha cultura, ya que la

organización buscará conservar y contratar a personas que estén dispuestas a aceptar su filosofía y valores (González, 2019, p. 110)

Sin duda la cultura organizacional es la huella digital de cada organización y es lo que las hace diferentes unas de otras, para lo cual es necesario que se tenga claro el horizonte y estén siempre a la vanguardia de la globalización y los cambios constantes tanto sociales, tecnológicos y económicos, para ello es importante contar con un código de ética coherente y un liderazgo que motive a los colaboradores a mantener un aprendizaje constante, compartir el conocimiento así como también incentivar la innovación y creatividad.

1.2.3.3. Dimensiones de la Cultura Organizacional

- **Implicación**

Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipo y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. (Denison, 1990), es importante que las organizaciones otorgan poder a sus colaboradores, para que trabajen de una manera organizada y en equipo, desarrollando sus capacidades, logrando valorar el compromiso con el trabajo que desempeñan y se identifiquen con la organización para que se sienten parte de ella, es importante que sin importar el nivel participen en la toma de decisiones y se planteen objetivos consensuados.

- **Consistencia**

La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas

está marcado por un conjunto de valores que inducen a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. (Martínez, 2010).

Cuando se habla de consistencia significa que las organizaciones deben ser coherentes en lo que dicen con lo que hacen como por ejemplo los reglamentos, normas procesos, código de ética, y a su vez los comportamientos deben ser acorde a lo que se plasma en los documentos generando acuerdos e identificación con las necesidades y expectativas de los colaboradores, para lo cual es fundamental que exista buena comunicación y socialización para que el actuar se transforme en algo integral y coordinado.

- **Adaptabilidad**

“La adaptación al cambio generalmente se lleva a cabo mediante la actitud de los miembros de la organización, quienes reaccionan de manera condicionada a los sentimientos que los mismos desarrollan hacia el cambio” (González, 2019, p. 158). Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas.

Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear

valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. (Denison, 1990). “La organización para sobrevivir debe desarrollar sus capacidades de percibir y entender los cambios y cómo influyen en los individuos y organizaciones, de adaptarse a las exigencias de los cambios y la posibilidad de anticiparse a ellos” (González, 2019, p. 158).

La adaptación es una parte fundamental en los seres humanos ya que nos encontramos en constante cambio debido a la globalización, economía, leyes, tecnología, preferencias, etc., y solo las personas y organizaciones que desarrollen esta habilidad de adaptación podrán sobrevivir y mantenerse en el tiempo, sin embargo, también existe la resistencia al cambio que afecta de manera significativa a la innovación y creatividad por lo cual es necesario que las empresas competitivas estén a la vanguardia y se adapten a las nuevas exigencias del mercado, así como también los cambios generacionales del capital humano.

- **Misión**

Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. (Denison, 1990), es importante que las organizaciones tengan bien definida la misión, visión, objetivos y estrategias, integrando a todos los colaboradores que la conforman con una adecuada socialización y participación de modo que todos conozcan el horizonte trazado y trabajan día a día en el cumplimiento de ese propósito trazado que se desea conseguir y lo mejor es trabajar en equipo para llegar más lejos y en el menor tiempo posible.

1.2.3.4. Tipos de Cultura organizacional

De acuerdo a los cuatro tipos de cultura organizacional que se presentan a continuación Denison (1990), considera que, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros ya sea en su conjunto o por intermedio de sus subculturas. Las culturas vigorosas pueden favorecer u obstaculizar el desempeño organizacional, dependiendo de su correspondencia con las demandas de los grupos interesados externos y el entorno competitivo.

- **Cultura burocrática**

Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Hay que cumplir con manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos. (Denison, 1990), por lo general, se encuentra este tipo de cultura en organizaciones que producen bienes y servicios y se la conoce como burocrática o jerárquica, existen muchas líneas de poder en donde los administradores son quienes coordinan, organizan y hacen que se cumplan los procesos, normas y reglamentos establecidos, se controla entradas y salidas mediante sistemas biométricos predomina el formalismo y obediencia, es una cultura estable y su enfoque es interno.

- **Cultura de clan**

Se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo- salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización. (Denison, 1990), en la cultura en mención los colaboradores se identifican más con la organización y

reconocen que va más allá de un simple intercambio de trabajo por un sueldo, ya se encuentran puestos la camiseta, actúan con compromiso y buscando el bien común, existe mayor cooperación, justicia y equidad social, su enfoque es interno.

- **Cultura emprendedora**

Se caracteriza por los altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad, la libertad son alentados y retribuidos. (Denison, 1990), en esta cultura también conocida como adhocrática, se observa que los colaboradores ya están dispuestos a asumir riesgos, les apasiona la innovación y creatividad, son más flexibles existe menor control debido a la autonomía y capacidad de reacción, su enfoque es externo.

- **Cultura de mercado**

Busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, por ejemplo). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales. (Denison, 1990), En este tipo de cultura se observa colaboradores con iniciativa propia enfocados en la misión y objetivos de la organización se promueve la competitividad en el cumplimiento de las metas y tienen un control estable basado en la negociación de acuerdo a su desempeño es su retribución, su enfoque es externo.

1.2.4. Gestión del Conocimiento

1.2.4.1. Definición de la Gestión del conocimiento

Existen algunas definiciones de la gestión del conocimiento, siendo necesario

citarlas a continuación, de acuerdo a Saint, (1996) indica que, es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital del conocimiento o capital intelectual. (p.45), mientras que Davenport & Klahr, (1998) manifiesta que es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorarla comprensión de las personas en una específica área de interés. (p. 195), por su parte Sarvary, (1999) considera que, es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización. (p. 107).

Drucker & Orbegozo, (2003), indica que es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones y la generación de valor. (p. 7), en cambio, Fresno (2018) indica que; la administración del conocimiento (o Gestión del Conocimiento) se define como el conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de evaluar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la empresa, la organización, el individuo y la sociedad. Esto conduce a una nueva forma de gestionar la empresa, que tendrá la característica de ser sistemática y de mejora continua. (p. 40).

Por último, Zaldívar, (2007) indica que existen dos clases de conocimientos: el primero, derribado de las habilidades, experiencias y hechos que están escritos y que pueden comunicarse con otros fácilmente, que se denomina conocimiento explícito; el segundo, derivado de las habilidades, experiencias e intuiciones de las personas que se almacenan en la mente y que pueden transmitirse con facilidad, denominado conocimiento tácito. (p. 10)

Se logra identificar que todos los autores consideran a la gestión del conocimiento como un proceso que se desarrolla en las organizaciones mediante la identificación, adquisición, desarrollo del conocimiento, el mismo que se comparte, utiliza y retiene, creando una cadena de valor permitiendo que el capital intelectual se incremente generando una ventaja competitiva lo cual permite mayor integración, desarrollo y rentabilidad.

Es importante considerar que en nuestro país es un tema relativamente nuevo, razón por la cual se encuentran pocas investigaciones del tema, sin embargo, es fundamental relacionarnos con la gestión del conocimiento ya que permite alcanzar niveles altos de competitividad siendo necesario concientizar y socializar sobre la importancia de compartir tanto el conocimiento tácito como el conocimiento explícito, un recurso intangible que necesita ser valorado dentro de las organizaciones.

1.2.4.2. Importancia de la Gestión del conocimiento

Según Baiget, (2016), el conocimiento se ha convertido en una base para la generación de ventajas competitivas y por ello su gestión se torna un factor crítico en este proceso. En ese sentido, la cuestión es cómo el conocimiento existente puede dirigirse por un lado a la generación de ventajas competitivas y por otro a la creación de nuevo conocimiento con el mismo objetivo. (p. 46)

Mientras Molina, (2001) considera que, para que una organización funcione es necesario disponer, entre otras cosas, de una estrategia, de un plan de objetivos y un sistema de control de la gestión, un conjunto de procesos básicos definidos y asegurados, un sistema de comunicación interna y de evaluación del rendimiento, una cultura corporativa propia. La novedad consiste en el hecho que hasta ahora la combinación de esos elementos era condición suficiente para competir con éxito (se da por supuesta la existencia de un mercado activo de productos y servicios) mientras que, actualmente, es

sólo condición necesaria. Para competir con éxito, o simplemente mantenerse en el mercado, es preciso aprovechar todas las sinergias existentes en la organización y garantizar un ritmo de aprendizaje que se acerque lo máximo posible al ritmo de cambio del mercado y, allí donde sea posible, lo supere la innovación.

La importancia de la gestión del conocimiento radica en el cambio de actitud y aptitud de todos los integrantes de las organizaciones, permitiendo romper paradigmas egoístas para dar paso al compartir, no es una tarea fácil sin embargo, al contar con estrategias efectivas y un buen liderazgo se logra contar con una ventaja competitiva que permite trabajar de manera integral, concientizando en la importancia de generar conocimiento y que este no se quede de manera individual, el propósito es que sea compartido y de esta manera aprender unos de otros de manera integral, logrando resultados como el aumento de la capacidad generadora de nuevos conocimientos así como también mejorar los procesos con innovación constante y desarrollo de mejores productos y servicios.

1.2.4.3. Dimensiones de la Gestión del conocimiento

- **Socialización del Conocimiento**

Según Molina (2001), la gestión del conocimiento exige que los empleados tengan interiorizado en valor de compartir, es decir que no solo entiendan que es importante compartir desde un punto de vista racional, sino que es necesario que compartir con otros miembros de la organización constituya un imperativo moral cuya ruptura implique un efecto emocional (un valor social). Por ello, a menudo se identifica la existencia de una fuerte cultura corporativa como una de las condiciones de éxito para implementar programas de gestión del conocimiento. Mientras Zaldívar, (2006) considera que, el compartir información se orienta, en esencia, a poner a disposición de todos los miembros de la organización, en plataformas de acceso común los

acervos de conocimiento científico, tecnológicos, económicos, administrativos, etc., acumulados por cada uno de ellos y por la organización en general, para potenciar en un todo holístico sus posibilidades de llegar a alternativas mejor fundamentadas como base para sus acciones. (p.12).

No cabe duda que la integración de los colaboradores es fundamental para dar paso a la socialización del conocimiento tanto tácito como explícito, es importante generar ambientes de confianza para potenciar este proceso de compartir e intercambiar información entre todos los colaboradores y brindar retroalimentación que permita disminuir las brechas de desconocimiento, logrando un clima y cultura organizacional efectivos, para ello es importante que los administradores trabajen constantemente en incentivar y ser ejemplo de la socialización del conocimiento como una filosofía organizacional.

- **Medios del Conocimiento**

Según Molina, (2001) la creciente conectividad de nuestro mundo está creando profundos cambios tanto en la oferta como en la demanda. Desde el punto de vista de la demanda, actualmente para crear valor es necesario que los productos y servicios puedan ser consultados, adquiridos o consumidos cuando sea posible on-line. Los dispositivos inalámbricos permiten tomar decisiones en cualquier momento y cualquier lugar a partir de información multimedia. Desde el punto de vista de la oferta, la creciente conectividad facilita y exige la reorganización de los negocios.

Mientras, Zaldívar, (2006) indica que, el desarrollo de intranets corporativas, que utilizan ventajas que confiere el internet, en el plano interno de la organización, es uno de los aspectos que marca pautas en el mundo, será necesario aplicar la gestión de la información, que se relaciona con la administración de las fuentes, sistemas y servicios de los cuales será

portadora la red instalada, en la aspiración de hacer llegar a cada usuario final del sistema de información que necesita en tiempo y forma. (p.13)

Sin duda los medios del conocimiento, como el intranet, internet, manuales de procedimientos, son herramientas importantes en las organizaciones que permiten estar actualizados en conocimientos, la tecnología sirve como una herramienta de recolección análisis y difusión de la información, esto permite que los colaboradores tengan acceso a cualquier tipo de consulta, sin embargo, algunas organizaciones no le prestan atención a este elemento que si bien ayuda a resolver dudas, también puede ser un canal para dar lugar a la distracción, así como también a los tiempos muertos que afectan directamente al desarrollo de las actividades y desempeño de los colaboradores, por lo que se vuelve necesario que exista un control mediante la creación y desarrollo de redes de información como una intranet organizacional, consiste en una plataforma que permita el intercambio que satisfaga necesidades como la solución de problemas y toma de decisiones.

- **Interrelación del Conocimiento**

Según Molina, (2001) indica que, la gestión del conocimiento ha puesto de manifiesto la necesidad de considerar las organizaciones como dispositivos sociales en lugar de máquinas eficientes a partir de un diseño racional. Esta dimensión social implica la existencia de valores y normas compartidos, la existencia de colaboración y de confianza, elementos necesarios para el trabajo en equipo. No hace falta insistir demasiado sobre el hecho que los equipos de trabajo cooperativos son la pieza básica del funcionamiento de las organizaciones excelentes. El conocimiento tácito reside en la cabeza de los empleados y es compartido a voluntad en entornos de confianza, esto es, dentro de unidades organizativas sin competencia interna o en entornos extra organizativos, esto es, fuera de la organización. En cambio, el conocimiento explícito está altamente codificado y es fácilmente transmisible y gestionable a través de documentos, pero exige un proceso de absorción por parte de las

personas para poder aplicarlo.

En cambio, Zaldívar (2006) manifiesta que, al mejorar el intercambio de información entre sus miembros, la experticia acumulada por todos y cada uno de ellos se pone en función de objetivos comunes, las brechas de desconocimiento disminuyen y se crea un clima propicio de cooperación que redundará en mayores beneficios para la organización. En este sentido, la organización potencia el conocimiento, un activo intangible que representa en la organización, una fuente de creatividad y desarrollo, y donde uno de los medios para conseguirlo es, precisamente, compartir información transmisora de valores y filosofías organizacionales: hechos, datos, apreciaciones, noticias, resultados científicos y de innovación tecnológica, inteligencia, en fin, toda la gama de aspectos resultado de la actividad del hombre que la organización necesita conocer para cumplir con sus metas y objetivos. (p.12)

Es importante que las organizaciones fomenten actividades que permitan a los colaboradores interrelacionarse y compartir el conocimiento que poseen tanto tácito como explícito entre ellos, con el acompañamiento de un adecuado liderazgo que fomente la participación e integración de todos, esto ayudará a mejorar; las relaciones, el trabajo en equipo, el posicionamiento en el mercado, el desempeño, la rentabilidad, así como también al tener mayor conocimiento se incrementa la iniciativa y creatividad, dando paso a la consolidación de una organización integral, coordinada, informada con una comunicación asertiva, clima y cultura organizacional efectiva, siendo un referente para la competencia, enfocados en la mejora continua.

1.2.4.4. Modelos de Gestión del conocimiento

Es importante que las organizaciones analicen el conocimiento que poseen cada uno de sus colaboradores este puede ser tácito, explícito o en su conjunto, tanto a nivel interno como externo, por esta razón me permito citar tres propuestas en la Tabla 1.

Tabla 1

Modelos para la creación de la gestión del conocimiento

MODELOS PARA LA CREACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		
<p>Modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995, 1999)</p> <p>El modelo se basa en la necesidad de facilitar el conocimiento tácito (fruto de la experiencia, de la práctica y de la subjetividad) que tienen los miembros de la organización aflore para convertirse en conocimiento explícito (racional, secuencial y digital) disponible para el resto de miembros de la misma (Nonaka, Takeuchi y Umemoto, 1996)</p>	FASES	1. Socializar el conocimiento tácito
		2. Crear conceptos
		3. Justificar conceptos
		4. Construir un arquetipo
		5. Expandir el conocimiento
<p>Propuesta de búsqueda de sentido, creación de conocimiento y toma de decisiones de Choo. (2002)</p> <p>La información fluye de forma constante en el seno de la organización y entre estos tres elementos, motivo por el que el uso que se haga de esta información en uno de estos tres procesos condiciona de forma significativa el desarrollo del siguiente proceso. Choo (2002)</p>	PROCESOS	1. Búsqueda de sentido
		2. Creación del conocimiento
		3. Toma de decisiones
<p>Modelo ACCELERA de creación y gestión del conocimiento de Gairín y Rodríguez - Gómez. (2012)</p> <p>El modelo ACCELERA es cíclico y se basa en principios socio constructivistas que se estructuran a través de comunidades de práctica en las que los participantes intercambian conocimientos, informaciones y datos que quedan sistematizados a partir de actas de trabajo que permiten la externalización de los conocimientos.</p>	BLOQUES	1. Entrada al escenario y diagnóstico organizativo
		2. Diseño y desarrollo del sistema de creación y gestión del conocimiento
		3. Evaluación y seguimiento de los resultados

Nota: Elaboración propia. Fuente: Barrera (2018)

Como se puede observar el tema gestión del conocimiento no es nuevo, desde el año 1995 los autores Nonaka y Takeuchi plantean un modelo muy práctico, que consiste en que las organizaciones deben poner a disposición de los colaboradores como un proceso el conocimiento tácito y explícito, mediante herramientas que permitan almacenar, recuperar y de esta manera se encuentre disponible en el desarrollo de las actividades habituales, de acuerdo a Barrera, (2018), plantean cinco fases cíclicas como se detallan a continuación:

- 1) Socializar el conocimiento tácito: el objetivo es que la organización ponga a disposición de los colaboradores estructura, espacios y ambientes para que puedan compartir su conocimiento con el resto de sus compañeros incentivándolos a compartir sus emociones, sentimientos, cultura, generando confianza, empatía e integración.
- 2) Crear conceptos: una vez que se ha compartido el conocimiento tácito en esta fase se empieza a convertir en conocimiento explícito logrando la externalización del conocimiento.
- 3) Justificar los conceptos: en esta fase se procede a analizar si el nuevo conocimiento es válido para ser utilizado como una estrategia organizacional.
- 4) Construir un arquetipo: una vez que este conocimiento ha sido validado y aceptado por la alta dirección, se procede a integrar el nuevo conocimiento con el conocimiento ya existente.
- 5) Expandir el conocimiento: finalmente en esta fase el conocimiento ya se vuelve tangible y se lo puede compartir de manera interna y externa y se puede volver a la primera fase para adquirir nuevos conocimientos.

Luego se observa, la propuesta para la creación del conocimiento de Choo (2002), el cual se enfoca en la implicación que tienen los colaboradores al querer conocer lo que sucede en el entorno organizacional y considera que eso permite el intercambio de conocimiento, por lo que es necesario que la organización detecte las oportunidades y amenazas para que el conocimiento sea la base en la toma de decisiones, en esta propuesta es fundamental el conocimiento tácito, el conocimiento explícito y la cultura organizacional, este autor presenta tres procesos.

- 1) Búsqueda de sentido: Es importante tener en cuenta que cada colaborador es diferente por lo que se vuelve necesario que las organizaciones tengan mayor cercanía que les permita identificar la percepción que tienen los colaboradores de la realidad la misma que se forma de acuerdo a las creencias y a las acciones compartidas.
- 2) Creación de conocimiento: En este proceso las organizaciones deben generar ambientes que permitan que los colaboradores integren el conocimiento y esté a disposición de todos.
- 3) Toma de decisiones: Es importante analizar el nuevo conocimiento y priorizar de tal manera que este permita alcanzar los objetivos propuestos y se adecue a las normas, rutinas y preferencias de la organización.

Finalmente, se observa el modelo ACCELEREA de creación y gestión del conocimiento de Gairín y Rodríguez – Gómez (2012), el cual nos presenta tres bloques cíclicos los mismos que se basan en las personas, los procesos y la tecnología.

- 1) Entrada al escenario y diagnóstico organizativo: lo primero que se debe conocer es las características de la organización, luego detectar necesidades y expectativas de los

colaboradores tanto manera individual como integral, así como también conocer la cultura organizacional y su estructura para la implementación del sistema de creación de gestión del conocimiento.

- 2) Diseño y desarrollo del sistema de creación y gestión del conocimiento: En este proceso se planifica, organiza, diseña el sistema de creación y gestión del conocimiento, controla y evalúa, considerando los objetivos, estrategias, recursos, tecnología y la implementación del sistema.

- 3) Evaluación y seguimiento de los resultados: Finalmente es necesario diseñar un proceso de evaluación del sistema de creación y gestión del conocimiento que permita valorar su diseño, implementación, resultados e impacto en la organización.

1.2.5. Empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.

1.2.5.1. Reseña Histórica

La empresa Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., inicia sus operaciones como persona jurídica el 25 de abril de 1991, sin embargo, diez años antes su fundador el Sr. Sigifredo Ibarra, inicia operaciones con varias empresas multinacionales, brindando sus servicios de transporte internacional de mercancías y asesoramiento para trámites aduaneros, tanto en Ecuador como en Colombia.

A inicio de 1992, la empresa Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., fue la primera compañía ecuatoriana de tránsito internacional terrestre, que ingresó legalmente a Colombia y desde entonces ha colaborado directamente con el crecimiento de muchas empresas de ambas naciones, integrando equipos, maquinaria y vehículos modernos, esto le ha permitido edificar infraestructura adecuada e innovar los servicios para facilitar

las operaciones mercantiles acorde a las necesidades de los clientes. En la actualidad mantienen varias oficinas en Ecuador, Colombia y Perú, además cuentan con bodegas en las principales ciudades comerciales.

1.2.5.2. Giro del Negocio

Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., es una empresa con experiencia de más de treinta años en el transporte terrestre de carga nacional e internacional, cubre las rutas de algunos países miembros de la Comunidad Andina, como son; Ecuador, Colombia y Perú.

Actualmente en estos países se ha invertido en infraestructura, maquinaria, vehículos modernos y tecnología, también se cuenta con el recurso humano calificado esto permite satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes con servicios de ; trámites de importación y exportación, asesoramiento en comercio exterior, cargue y descargue de mercancías con apoyo logístico, ubicación satelital de la mercadería, transporte de mercaderías en contenedores de 20, 40 y 45 pies, transporte de maquinaria extrapesada y sobredimensionada, puestos de control a nivel nacional y servicio de montacargas y portacontenedores.

A continuación, se detalla la ubicación de las oficinas en Ecuador las mismas que serán el objeto de estudio.

Tabla 2

Agencias Transcomerinter Ecuador

AGENCIAS TRANSCOMERINTER ECUADOR	
Tulcán	Panamericana Norte, Sector el Rosal
Quito	Dirección: N73 E5-72 y Av. Eloy Alfaro
Guayaquil	Km.23 ½ Vía Perimetral Lote 16-17 Sector Montebello diagonal a Cridesa.
Huaquillas	Vía a Chacras

Nota: Elaboración propia

1.2.5.3. Servicios que ofrece

En la actualidad, la empresa está considerada como; un operador logístico que se ha especializado en el transporte de carga pesada por carreteras, integrando las actividades de la red de abastecimiento de materias primas, a plantas de distribución, almacenamiento y distribución de producto terminado sus unidades garantizan que la mercancía se traslade de forma segura y oportuna hasta el lugar de destino, en las siguientes modalidades de carga:

- Carga Suelta.
- Contenedores 20, 40ST, 40HC.
- Tanqueros.
- Cama baja.
- Furgones.
- Furgones Refrigerados.

También cuentan con servicio seguro y de calidad para el almacenamiento de cargas; ofrecen bodegas que cuentan con todos los requerimientos que el cliente necesita para el manejo de sus mercancías en lugares estratégicos tanto en Quito, Guayaquil, Huaquillas, Tulcán, Ipiales, Cali, Bogotá, Buenaventura y Lima. Cuentan con equipos e infraestructura

especializada para el almacenaje y la conservación en óptimas condiciones de cualquier tipo de carga que el cliente requiera.

Al ser una empresa internacional cuenta con servicios de comercio exterior como es:

- Trámites de importación y exportación de regímenes especiales
- Cargue y descargue de mercancías con apoyo logístico
- Ubicación satelital de la mercadería
- Servicio de montacargas y portacontenedores
- Transporte de maquinaria extrapesada y sobredimensionada
- Asesoramiento en comercio exterior

1.2.5.4. Filosofía empresarial

- **Misión**

Transcomerinter Cía. Ltda., es una empresa de transporte de carga terrestre nacional, e internacional, somos aliados estratégicos de los generadores de carga en los diferentes sectores de la economía, para ello contamos con un excelente equipo humano capacitado y comprometido, ofreciendo la mejor solución logística, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, promoviendo el desarrollo y el crecimiento de todos los asociados del negocio.

- **Visión**

Ser la empresa líder de transporte terrestre de carga masiva, con reconocimiento en la Comunidad Andina y Venezuela, siendo la mejor opción de mercado por su calidad en el servicio, flexibilidad e innovación.

- **Política Integral**

TRANSCOMERINTER LTDA, busca satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un servicio de transporte seguro y oportuno, contamos con un equipo humano que trabaja en armonía y alegría, el cual está comprometido y capacitado para trabajar en equipo, buscando el mejoramiento continuo, promoviendo condiciones controladas de riesgo, para garantizar que TCI no sea objeto de organizaciones al margen de la ley y la prevención de actividades ilícitas en la ejecución de las operaciones: narcotráfico, terrorismo y otros.

- **Valores Organizacionales**

Responsabilidad: Todo el personal de Transcomerinter cumple a cabalidad y seriedad las funciones encomendadas para así cumplir los objetivos y políticas de la organización.

Honestidad: Mantener la integridad personal en todas las actividades que desarrolla la organización durante las operaciones de transporte.

Innovación: Apostamos por la mejora continua, buscando soluciones creativas, eficientes y eficaces que garanticen la sostenibilidad y la sustentabilidad de la organización.

Lealtad: Todos los miembros de Transcomerinter estamos comprometidos con el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización con eficiencia, eficacia y calidad.

Calidad: En todas nuestras actividades durante las operaciones de transporte de carga por carreteras, fomentamos siempre el mejoramiento continuo.

Ética: Cada miembro de Transcomerinter actúa con integridad y transparencia en todas las actividades que realiza la organización.

Servicio al Cliente: Todo el personal de Transcomerinter está comprometido a servir y cumplir con nuestros clientes, garantizando un trato adecuado, humano y cordial haciéndolo sentir como parte de la organización.

1.2.5.5. Estructura organizacional

La empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., presenta un organigrama departamental de forma vertical en donde se puede observar sus niveles jerárquicos de forma descendente, así como también se puede visualizar a los jefes de cada departamento.

Figura 1

Organigrama Transcomerinter Cía. Ltda.





Nota: Fuente empresa Transcomerinter Cía. Ltda.

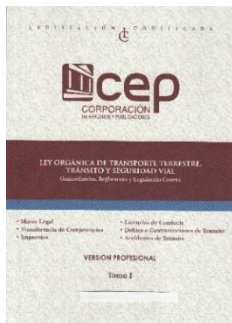
1.3. Marco legal

Tabla 3

Marco Legal

MARCO LEGAL		
<p>CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR 2008</p> 	<p>Art. 33</p> <p>Art. 276</p> <p>Art. 284</p> <p>Art. 326</p> <p>Art. 394</p> <p>Art. 1</p> <p>Art. 4</p>	<p>El trabajo es un derecho, un deber social y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía, siendo el Estado el que garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado;</p> <p>El régimen de desarrollo, tiene entre sus objetivos el de construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable;</p> <p>La política económica del Estado ecuatoriano tiene el objetivo de impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales;</p> <p>El derecho al trabajo se sustenta en varios principios, entre ellos que los derechos laborales son irrenunciables e intangibles, siendo nula toda estipulación en contrario, disposición que guarda concordancia con lo dispuesto en el artículo 4 del Código del Trabajo;</p> <p>El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza.</p> <p>Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.</p> <p>Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.</p>
	<p>Art. 42</p> <p>Art. 325</p> <p>Art. 539</p>	<p>Son obligaciones del empleador pagar las cantidades que correspondan al trabajador en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del mismo cuerpo normativo;</p> <p>En atención a la naturaleza especial del trabajo de transporte por carreteras, su duración podrá exceder las ocho horas diarias, siempre que se establezcan turnos en la forma que acostumbraren hacerlo los empleadores, de acuerdo a las necesidades del servicio, incluyéndose como jornadas de trabajo los sábados, domingos y días de descanso obligatorio.</p> <p>Corresponde al Ministerio del Trabajo la reglamentación, organización y protección del trabajo y las demás atribuciones establecidas en este Código y en la Ley de Régimen Administrativo en materia laboral;</p>
	<p>CÓDIGO DE TRABAJO</p> 	

**LEY ORGÁNICA DE
TRANSPORTE
TERRESTRE,
TRÁNSITO Y
SEGURIDAD VIAL
(2018)
"Agencia Nacional de
Regulación y Control
del Transporte
Terrestre, Tránsito y
Seguridad Vial.**



- Art. 1** Tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento.
- Art. 2** En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación.
- Art. 5** El Estado, a través de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, controlará y exigirá la capacitación integral, permanente, la formación y tecnificación a conductoras y conductores profesionales y no profesionales.
- Art. 6.-** El Estado es propietario de las vías públicas, administra y regula su uso.
- Art. 47** El transporte terrestre de personas, animales o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.
- Art. 49** El transporte terrestre de mercancías peligrosas tales como productos o sustancias químicas, desechos u objetos que por sus características peligrosas: corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables, biológicas, infecciosas y radiactivas, que pueden generar riesgos que afectan a la salud de las personas expuestas, o causen daños a la propiedad y al ambiente, se regirá a lo establecido en las leyes pertinentes.
- Art. 63** Transporte Público de Pasajeros (urbano, interparroquial, intercantonal, interprovincial e internacional); y, Transporte Comercial (Escolar e institucional; Taxi convencional, Taxi Ejecutivo; Carga Liviana; Carga Pesada, Turismo, entre otros), como una modalidad contractual optativa y voluntaria a las establecidas en el Código del Trabajo, para todas las personas naturales o jurídicas dedicadas a esta actividad, sea como parte empleadora o como personas trabajadoras, incluyendo choferes y ayudantes.
- Compete a la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, otorgar los siguientes títulos habilitantes:
- Art. 74**
- Contratos de Operación para la prestación del servicio de transporte público de personas o bienes, para los ámbitos intrarregional, interprovincial, intraprovincial e internacional.
 - Permisos de operación de servicios de transporte comercial bajo la modalidad de carga pesada y turismo, en todos los ámbitos;
 - Permisos de operación de servicios de transporte comercial, para todos los ámbitos, a excepción del intracantonal; y,
 - Autorizaciones de operación para el servicio de transporte por cuenta propia para todos los ámbitos. En el ámbito internacional, los títulos habilitantes serán otorgados de conformidad a los convenios y normas internacionales vigentes.

**LEY DE CAMINOS,
(1964)**

Art. 1

Son caminos públicos todas las vías de tránsito terrestre construidas para el servicio público y las declaradas de uso público.

Art. 7

Dentro de las atribuciones y deberes que corresponden los pesos, tamaños y demás características de los vehículos que puedan transitar por los caminos carrozables de acuerdo a la clasificación y construcción.

**REGLAMENTO A
LA LEY DE
CAMINOS DE LA
REPÚBLICA DEL
ECUADOR. Registro
Oficial 769 del 6 de
junio del 2016.**

Art.1

Las unidades de carga, remolques y semirremolques que son importados, ensamblados o fabricados nacional e internacionalmente, que realizan operaciones de transporte de carga nacional o internacional; deberán someterse a las dimensiones y pesos máximos permitidos normados en la Tabla Nacional de Pesos y Dimensiones.

Faculta al Ministerio Rector del Transporte, por ser el ente regulador del Sistema Nacional de Pesos y Dimensiones, determinar los procedimientos y normativa de control a través de un Manual Específico, y emitir las especificaciones técnicas y parámetros mínimos de diseño para la localización de las estaciones de control.

Memorando No. MTOP-DEV-2015-544- ME de 25 de junio de 2015, la Dirección de Estudios del Transporte del MTOP, señala que el peso bruto vehicular máximo permitido en las carreteras y puentes del país en condiciones normales es de 48 toneladas.

**Estatuto Orgánico de
Gestión
Organizacional
Procesos del
Ministerio de
Transporte y Obras
Públicas del 17 de
julio de 2015**

Art. 1

Las presentes disposiciones son de carácter obligatorio para todas las personas naturales o jurídicas, públicas y privadas, generadoras de carga,

propietarios y/o conductores de los vehículos de carga pesada y encargados del control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, sus autoridades y afines. En todo lo demás, se estará en concordancia a lo dispuesto en los Capítulos IV y V del Reglamento Aplicativo de la Ley de Caminos vigente.

A todos los vehículos de carga pesada que son importados, ensamblados

Art.2

o de fabricación nacional, que realicen operaciones de transporte comercial o por cuenta propia, en la Red Vial del País, cuyo peso bruto vehicular (PBV) sea igual o superior a 3.5 toneladas

Art. 3

Conforme con lo establecido en el Reglamento Aplicativo de la Ley de Caminos en los Capítulos IV y V, en los cuales se regula el uso y conservación de los caminos públicos, pesos y dimensiones, los vehículos de carga pesada cuyo peso bruto vehicular sea igual o superior a 3.5 toneladas, de procedencia nacional o internacional, que realizan operaciones y/o movimientos de carga dentro del territorio nacional; deberán acogerse al peso y las dimensiones máximas permitidas, normados en el presente Acuerdo Ministerial.



**Estatuto Orgánico de
Gestión
Organizacional
Procesos del
Ministerio de
Transporte y Obras
Públicas del 17 de
julio de 2015**



Para efectos de aplicación de la Tabla Nacional de Pesos y Dimensiones, contenida en el Artículo 3 del presente Acuerdo, se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- Art. 6**
- a) **Distribución de carga:** La carga regular no debe sobresalir del vehículo en el que se moviliza, sin su respectiva autorización, señalización y seguridades, y deberá estar distribuida conforme a la capacidad de descarga por eje establecida en la Tabla Nacional de Pesos y Dimensiones.
- b) **Sujeción de la carga:** La carga regular o especial deberá estar correctamente asegurada a la estructura del vehículo que la contiene, a fin de evitar su movimiento durante el transporte.
- c) **Vehículos, Remolques y Semirremolques de operación nacional:** Los propietarios de unidades o combinaciones con configuraciones de tipo diferentes a las normadas en la Tabla Nacional de Pesos y Dimensiones, que realizan transporte habitual de mercancías específicas dentro del territorio nacional, podrán obtener el Certificado de Operación Regular.
- d) Transporte de combustible: Los volúmenes máximos permitidos para realizar transporte de combustibles básicos en estado líquido (gasolina, diésel, jet oil o similares) en tanqueros, se detallan a continuación:

Capacidad máxima para transporte de combustible	
Tipo de Vehículo	Galones Permitidos
2DB	4.000
3 A	6.000
3S2	8.000
3S3	10.000

Art. 8 Conforme con lo establecido en el Reglamento Aplicativo de la Ley del Certificado de Operación Regular es el documento necesario para la circulación de vehículos de carga pesada por la Red Vial del País, que detalla las especificaciones, dimensiones y capacidades máxima permitidas del vehículo.

Art. 22 El transportista de carga pesada deberá cancelar las tasas de uso de vía, en el término de diez días laborables contados a partir de la notificación física o por medio electrónico, en las respectivas cuentas bancarias que mantiene el Ministerio Rector del Transporte.

DISPOSICIÓN QUINTA

Para el proceso de emisión o renovación del Permiso de Operación o habilitación de vehículos en compañías y cooperativas de transporte de cualquier modalidad, la ANT o los GADs que hayan asumido las competencias, verificarán en el sistema SITOP, que los vehículos se encuentren al día con el pago de tasas de uso de vía.

En la actualidad, el transporte de carga pesada tanto nacional como internacional se ha convertido en parte fundamental para el desarrollo de los países ya que son los encargados de la movilización de todo tipo de mercancías, dinamizando con esto en mayor intensidad este sector productivo, obligándolos a ser más competitivos e innovadores en el desarrollo de sus actividades, así como también, contar con personal capacitado, infraestructura adecuada y una logística de calidad.

Razón por la cual es fundamental que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., para el desarrollo efectivo de las actividades diarias cumpla con las leyes, normas, códigos, reglamentos y demás decisiones referidas al transporte de carga terrestre nacional e internacional que exige cada país, en este caso de estudio Ecuador.

Es importante señalar que el transporte terrestre de carga masiva, es considerado de interés público, en este caso la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., efectúa operaciones tanto en Ecuador, Colombia y Perú, por lo que tiene que estar sometida a las distintas actividades físicas y especialmente legales que regulan la entrada y salida de bienes y personas, así como también el ámbito de los vehículos habilitados, las unidades de carga, los contenedores y tanques, la fijación de precios, las obligaciones contractuales, los derechos de los conductores, las sanciones, etc.

En Ecuador, se tiene como principal normativa la Constitución del 2008 la misma que busca regular los derechos y deberes de todas y todos los ciudadanos para vivir de una manera equitativa, por otro lado está el código de trabajo, cuya finalidad es regular las relaciones entre empleadores y empleados, estableciendo desde las formas de contratación, horarios y remuneraciones, con concientización de que los derechos son irrenunciables, sin embargo es importante tener claro también los deberes para lograr el equilibrio dentro de las organizaciones.

En la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, (2018) Sustituidas las denominaciones "Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial", "CNTTTSV" o "Agencia de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial", por "Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial". Se puede observar que, tiene por objeto la organización, planificación, reglamentación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial estableciendo como único dueño de las vías el Estado Ecuatoriano, el uso de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal, el control y la prevención de los accidentes, la contaminación ambiental y el ruido producido por los vehículos de motor, otorgar títulos habilitantes, así como también las sanciones de las infracciones de tránsito.

Continuando con la investigación se encuentra la ley de caminos, (1964) la misma que es la encargada de velar por el buen estado de las vías y le faculta al Ministerio de Transporte y Obras Públicas ser el ente regulador del sistema nacional de pesos y dimensiones así como también emitir las especificaciones técnicas y parámetros mínimos de diseño, la nomenclatura, los pesos, medidas, capacidades de carga, radio de giro permitido, potencia específica y el control de las carreteras del país, así como también sancionar el incumplimiento de las mismas y además establecer actividades relacionadas al transporte internacional.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Justificación de la investigación

La presente investigación anhela beneficiar a la administración de la gestión del talento humano dentro de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., así como a sus colaboradores para lo cual se realizará un análisis de comunicación, clima y cultura organizacional, para identificar la percepción y expectativas de los colaboradores, permitiendo generar ventajas competitivas en la empresa de Transporte y

Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., para luego analizar la gestión del conocimiento y determinar las actividades y procesos que fortalecen la interrelación de la información en la empresa.

Con estos resultados se procederá a correlacionar la comunicación, el clima y la cultura organizacional con la gestión del conocimiento, esto como base para verificar la incidencia de estas variables y finalmente se procederá a elaborar una propuesta para la gestión del conocimiento, mediante la identificación de los problemas existentes, que permita dar soluciones oportunas y aportar a la gestión de talento humano, en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.

La presente investigación anhela beneficiar a la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., en base al cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente estudio, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos se podrá conocer la percepción y expectativas de sus colaboradores con respecto a la comunicación, así como también contar con la medición del clima laboral y la evaluación de la cultura organizacional.

Esta información es fundamental para la alta gerencia al momento de la toma de decisiones efectivas y documentadas, permitiéndoles mejorar la comunicación, el clima, este último siendo fundamental para la retención de talentos, la motivación, el desarrollo profesional, el desempeño y la rentabilidad, en cuanto a la cultura organizacional es importante considerar que ningún tipo es mala, sin embargo de la mano de gestión del conocimiento se la puede moldear logrando un impacto potencial en el cambio de actitud y aptitud de toda la organización, ayudándoles a estar a la vanguardia de: nuevas tecnología, información,

cambios generacionales, globalización y la economía del conocimiento y contar con una propuesta para la gestión del conocimiento es fundamental.

Según Bernal (2010) manifiesta que la justificación en el campo de la ciencia atiende a la resolución de algún problema, algún vacío científico que deba cubrirse total o parcialmente, y que amerite con argumentación contundente su desarrollo. Mientras que Méndez (2011) afirma que la justificación teórica va ligada a la inquietud del investigador por profundizar los enfoques teóricos que tratan el problema que se explica, a fin de avanzar en el conocimiento en una línea de investigación.

2.1.1. Modelo práctico de la investigación

Se atenderán aspectos importantes para llevar a cabo el estudio, considerando criterios de justificación práctica, que permitan incrementar la comunicación asertiva, mejorar el clima y la cultura organizacional mediante la concientización y un tratamiento adecuado de la gestión del conocimiento para contribuir a la solución de los problemas que están afectando a la empresa, a través de propuestas estratégicas contempladas en la comunidad científica.

2.1.2. Modelo teórico de la investigación

Desde el punto de vista teórico, el propósito de la presente investigación es determinar la incidencia de la comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento dentro de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., mediante los enfoques teóricos que tratan el problema que se está analizando con

el fin de avanzar en la investigación. En otras palabras, se pretende encontrar nuevas explicaciones que cambien o complementen el conocimiento inicial.

2.1.3. Metodología

Desde el punto de vista metodológico, se refiere al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en un proceso de investigación cuya finalidad es situar, a través de un lenguaje claro y sencillo, los métodos, técnicas específicas, estrategias, procedimientos y el diseño de instrumentos, que ofrezcan aportes y permitan conseguir los objetivos planteados. La metodología utilizada en la presente investigación se sustentará en los enfoques presentados por diversos autores con la finalidad de obtener conocimiento válido y confiable.

2.1.4. Social

La relevancia social que la investigación pretende alcanzar a partir de sus resultados es desarrollar la importancia de la “economía del conocimiento” con base teórica determinando la incidencia de la comunicación, clima y cultura organizacional con la gestión del conocimiento, siendo fundamental para la gestión del talento humano y su administración, bajo un contexto en donde exista relación de todos sus indicadores, así como también entender la valía que tiene el conocimiento como ventaja competitiva haciendo que exista empoderamiento y responsabilidad, dejando de lado el individualismo y enfocándose en el trabajo en equipo para que la empresa tenga sostenibilidad en el tiempo y sea un referente para la competencia.

2.2. Delimitación de la investigación

La delimitación de la investigación se realiza desde dos dimensiones: la espacial y la temporal.

2.2.1. Espacial

La investigación se llevará a cabo en Ecuador, en coordinación con la agencia matriz de la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha e incluye a las agencias de Tulcán, Guayaquil y Huaquillas de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.

2.2.2. Temporal

En cuanto al tiempo para realizar la investigación, se puede enmarcar en un período de seis meses.

2.3. Marco metodológico

En este capítulo, se describen los procesos específicos que orientarán la investigación hacia el logro de los objetivos, el marco metodológico comprende: el tipo de investigación, su diseño, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de los datos, así como también el análisis de resultados y por último la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados. Según Arias (1999) al respecto indica que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para

responder al problema planteado” (p. 45)

2.3.1. Enfoque epistemológico

El paradigma de investigación positivista, según Cerda (2011) indica que constituye la corriente científica que más ha influido en la investigación contemporánea asumiendo una posición crítica frente a cualquier tipo de tendencia que busca conocimiento por medio de especulaciones físicas o metafísicas, mientras tanto, Hernández (2014) manifiesta que la corriente o paradigma epistemológico del estudio se basa en el positivismo, en el cual los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos son medibles.

2.3.2. Tipo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicará los estudios descriptivos, los cuales permiten analizar situaciones y eventos, es decir cómo son y cómo se manifiestan o comportan determinados fenómenos, se procede a citar a los siguientes autores, Hernández y otros, (2003) quienes manifiestan que; “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117).

En cambio, Méndez (2011) señala que; “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba y analiza las variables de la investigación” (p.137). Esto significa que el planteamiento del problema y las interrogantes que surgen en torno al mismo, se enmarca dentro de la tipología de investigación descriptiva, la misma que se centra en medir los estudios con la mayor precisión posible, desde el punto de vista científico basándose en este caso en la recolección de información sobre la percepción de los

colaboradores de la empresa en la comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento.

Es importante, también aplicar los estudios correlacionales los cuales pretenden determinar el grado de relación o vinculación entre los fenómenos objeto de estudio. Según Ary, Jacobs y Razavieh (1989) “Los estudios correlacionales son un tipo de investigación descriptiva que intenta determinar el grado de relación existente entre las variables” (p. 318) En cambio, Hernández, Fernández & Baptista (2010) manifiestan que “la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá una variable o un grupo de individuos, a partir del valor obtenido en la variable o variables relacionadas” (p. 82) De esta manera se pretende medir el grado de relación que existe entre la comunicación, clima y cultura organizacional con la gestión del conocimiento.

2.3.3. Diseño de la investigación

En el marco de la investigación planteada, referido a la comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., en Ecuador, se definió el diseño de la investigación como los pasos, etapas y estrategias a aplicar que permite orientar desde el punto de vista técnico, así como también guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de los primeros datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos planteados en la presente investigación. Arnau (1995) al respecto indica que “entendemos por diseño de investigación a un plan estructurado de acción que, en función de unos objetivos básicos, está orientado a la obtención de datos relevantes a los problemas y a las cuestiones planteadas. (p. 23) , así también Hernández, (2003) manifiesta que “El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis

formuladas en un contexto particular” (p. 106), y finalmente Tamayo (2007) respecto al diseño de la investigación indica que uno de los tipos de investigación de campo es el diseño del cuestionario, esto significa que está presente en la investigación el cuestionario para recolectar la información.

2.3.4. Método de la investigación

El método a emplear es de vital importancia para la investigación es por ello que Tamayo (2007), afirma que, en una investigación, el método orienta la selección de los instrumentos y de las técnicas del estudio hacia el logro de los objetivos, es decir, el método es el conjunto de procedimientos sistemáticos para lograr el desarrollo de una ciencia o parte de ella, expresa la manera determinada de procedimientos para ordenar la actividad a fin de lograr los objetivos. Y según Alzate (2018) manifiesta que; A medida que la investigación avanza no sólo se deben seguir las teorías estudiadas, sino también su método, de tal manera que la interrelación entre los hechos y las teorías haya sido probada en otros escenarios y contextos, y ahora se aplique en los campos en que se está desarrollando el trabajo de grado.

De acuerdo a los conceptos descritos por los autores, en la presente investigación se considerarán los criterios del método deductivo, cuya premisa es que va de lo general a lo particular, basándose en ciertos fundamentos teóricos, hasta llegar a configurar los hechos. Según Rodríguez (2005) con respecto al método deductivo manifiesta que “consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal. (p. 29) mientras que Bernal (2006) indica que “Es un método de razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular. Este método se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo individual”. y finalmente Newman (2006) señala que “las deducciones hechas a partir de la teoría pueden proporcionar hipótesis que son parte esencial de la investigación científica”. (p. 185)

2.3.5. Población

Según Hernández et al., (2014) indica que; es oportuno destacar que, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo de análisis individuos, organizaciones, comunidades y una vez definida se delimita la población. Así como también que Arias (2012) manifiesta que; la población se refiere a cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer alguna o algunas de sus características. La investigación seleccionará como población a los colaboradores de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.

Ecuador cuenta con el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) es un producto estadístico importante del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) ya que, en su función de proveedor oficial de las estadísticas económicas, pone a disposición esta herramienta clave la cual proporciona información a las empresas con una cobertura casi completa del sector formal, para obtener estadísticas que permitan tomar decisiones en el ámbito político económico. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020).

En el directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) las empresas de transporte de carga por carretera son consideradas en el renglón de Transporte por vía terrestre y por tuberías y la información suministrada por el INEC (2022) y el DIEE (2020) declaran que en todo el territorio ecuatoriano 27.376 es el número de empresas con actividades de transporte de carga por carreteras. Cabe destacar que en Pichincha está representada por el 23,17% del total de la población, es decir 6.344 empresas de transporte de carga pesada por carretera y dentro de este grupo se encuentra la empresa de Transporte y Comercio Transcomerinter Cía. Ltda., la misma que es una mediana empresa y cuenta con una nómina de 100 colaboradores que corresponden a toda la población en Ecuador.

2.3.6. Muestra

Según Kline (2011) señala que; el tamaño de la muestra “típica” en los que se utilizan modelos de ecuaciones estructurales es de aproximadamente 200 unidades de análisis, sin embargo 200 unidades de análisis pueden ser demasiado pequeño, al considerar que los tamaños de la muestra mínimos para los modelos de los constructos pueden variar de 30 a 460 unidades de análisis, cuando se analiza un modelo complejo o se descubre que faltan datos. Cabe indicar que algunos autores consideran que no existe una regla general simple sobre el tamaño de la muestra que funciones en todos los estudios. En el caso del presente estudio, no es necesario el cálculo de la muestra dado el tamaño de la empresa que es mediana correspondiendo a 100 colaboradores.

2.3.7. Técnicas e Instrumentos de la investigación

En opinión de Rodríguez, (2010) son los medios empleados para recolectar información, entre los que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas. En cambio, Arias (2012) manifiesta que la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información. Mientras que Hernández (2014) considera que, con relación a la construcción de los resultados, para obtener el conocimiento sobre la actuación de las variables, se recurre a fuentes primarias, como la observación directa, las cuales suministrarán los datos que servirán de apoyo para la investigación.

Entre las técnicas de investigación según académicos e investigadores se aplican los cuestionarios o encuestas como instrumentos para la recolección de datos logrando concluir que las técnicas e instrumentos de recolección corresponden a las distintas maneras o medios para obtener o recolectar los datos que luego de ser procesados, se convertirán en información.

El instrumento de medición de la comunicación, clima, gestión del conocimiento y la evaluación de la cultura organizacional se aplicará mediante la herramienta de encuesta llamada WENS, permitiendo obtener información relativa a características predominantes de una población contando con de procesos de interrogación tipo Likert y registro de datos para cumplir con el propósito de conocer los datos socio biográficos y el sentir de los colaboradores respecto a las dimensiones: comunicación interna, comunicación externa comunicación organizacional, liderazgo, cooperación y apoyo, reconocimiento, motivación, implicación, consistencia, adaptabilidad, misión, socialización del conocimiento, medios de conocimiento, interrelación del conocimiento.

La codificación estará en función de las respuestas utilizando una escala de frecuencia de Likert del 1 al 5: 1 “Totalmente en desacuerdo” 2 “En desacuerdo” 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” 4 “De acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”, para definir la clasificación en la escala de valoración se toma en cuenta la sumatoria de los porcentajes reflejados en los reactivos 1 y 2 “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo” considerados como reactivos negativos, el reactivo 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” corresponde a neutros, mientras que los reactivos 4 y 5 “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” su sumatoria será considerada como positivos, para proceder con la interpretación de los resultados del porcentaje de frecuencias de las categorías positivas o favorables se clasificó en base a la siguiente tabla:

Tabla 4*Clasificación Escala de Valoración*

Escala de valoración			
Escala	Grado	Frecuencia	Descripción
Comunicación	1	Menos de 20	Deficiente
	2	21-40	Regular
	3	41-60	Aceptable
	4	61-80	Satisfactorio
	5	81-100	Excelente
Clima	1	Menos de 20	Deficiente
	2	21-40	Regular
	3	41-60	Aceptable
	4	61-80	Satisfactorio
	5	81-100	Excelente
Cultura	1	Menos de 20	Deficiente
	2	21-40	Regular
	3	41-60	Aceptable
	4	61-80	Satisfactorio
	5	81-100	Excelente
Gestión del conocimiento	1	Menos de 20	Deficiente
	2	21-40	Regular
	3	41-60	Aceptable
	4	61-80	Satisfactorio
	5	81-100	Excelente

Nota: Elaboración propia

2.3.8. Procedimiento

En el presente estudio participarán los colaboradores de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., que mediante sus percepciones responderán sobre la presencia de las variables como son: comunicación, clima, cultura organizacional y la gestión del conocimiento, permitiendo determinar la incidencia de las mismas y determinar las estrategias adecuadas.

- a) Se pretende analizar la comunicación, clima y cultura organizacional, para identificar la percepción y expectativas de los colaboradores, permitiendo generar ventajas competitivas, para lo cual es necesario elaborar un cuestionario con preguntas cerradas, que permita conocer la realidad de la empresa el mismo que será el punto de partida para la presente investigación.
- b) También se pretende realizar un análisis de la gestión del conocimiento para determinar las actividades y procesos que fortalecen la interrelación de la información en la empresa.
- c) Luego se realizará una correlación de la comunicación, clima y cultura organizacional con la gestión del conocimiento para determinar su incidencia en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.,
- d) Y finalmente, se procederá a elaborar una propuesta para la gestión del conocimiento, mediante la identificación de los problemas existentes, que permita fortalecer las competencias laborales de los colaboradores en la empresa, así como estar alineada a las nuevas exigencias laborales y por ende ser una empresa competitiva.

Figura 2

Matriz de Operacionalización de Variables

Matriz de Operacionalización de Variables									
Objetivos Diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Informante	Técnica	Ítems	Medición
1. Analizar la comunicación, clima y cultura organizacional, para identificar la percepción y expectativas de los colaboradores permitiendo generar ventajas competitivas en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.	COMUNICACIÓN	“El término comunicación procede de la raíz latina “communis” que significa “poner en común algo con otro”, y la raíz expresa comunión, participación, comunidad, algo que se comparte, se tiene o se vive en común.” (Zayas, 2012, p. 8)	Comunicación Interna	INFORMACIÓN COORDINACIÓN COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Primaria	Colaboradores T.C.I.	Observación: Encuesta	Anexo 1	Nominal y Ordinal
	Comunicación Externa	ORIENTACIÓN AL CLIENTE FUENTE DE CONOCIMIENTO IMAGEN CORPORATIVA							
	CLIMA	El comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet, 1999. P. 24).	Comunicación Organizacional	RELACIONES INTERPERSONALES INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN DESARROLLO PROFESIONAL					
			Liderazgo	ÉTICA Y TRANSPARENCIA IMPORTANCIA CONFIANZA RECURSOS					
			Cooperación y apoyo	INTEGRACIÓN CONSIDERACIÓN ORGANIZACIÓN SENTIDO DE PERTENENCIA COMPROMISO					
			Reconocimiento	VALOR AGREGADO JUSTICIA Y EQUIDAD AFECTO ASCENSOS CAPACITACIÓN					
			Motivación	EXPERIENCIA INCENTIVO EQUILIBRIO RECOMENDACIÓN					

	CULTURA ORGANIZACIONAL	Hablar de cultura en la empresa o en un grupo de empresas implica relacionar prioritariamente el conjunto de valores, necesidades y expectativas, creencias políticas y normas generadas, aceptadas y practicadas históricamente por los actores y agentes de la organización. (López, 2016 p. 23)	Implicación Consistencia Adaptabilidad Misión	TRABAJO EN EQUIPO COMPAÑERISMO DESARROLLO DE CAPACIDADES INFLUENCIA VALORES CENTRALES ACUERDO ORIENTACIÓN A RESULTADOS APRENDIZAJE ORGANIZATIVO ORIENTACIÓN AL CAMBIO DIRECCIÓN Y PROPÓSITO FUNCIONES Y ACTIVIDADES VISIÓN	Primaria	Colaboradores T.C.I.	Observación: Encuesta	Anexo I	Nominal y Ordinal
--	-------------------------------	--	--	---	----------	----------------------	-----------------------	---------	-------------------

Objetivos Diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Informante	Técnica	Ítems	Medición
2. Realizar un análisis de la gestión del conocimiento para determinar las actividades y procesos que fortalecen la interrelación del conocimiento en la empresa Transcomerinter Cía. Ltda.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones y la generación de valor. (Drucker & Orbezo, 2003, p. 7)	Socialización del Conocimiento Medios de Conocimiento Interrelación del Conocimiento	INTERCAMBIO APRENDIZAJE TRANSFERENCIA DIGITALES MANUALES ALMACENAMIENTO INTEGRACIÓN INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD COLABORACIÓN OBSERVACIÓN APLICACIÓN	Primaria	Colaboradores T.C.I.	Observación: Encuesta	Anexo I	Nominal y Ordinal

Objetivos diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Fuente	Informante	Técnica	Ítems	Medición
3. Correlacionar la comunicación, clima y cultura organizacional con la gestión del conocimiento para determinar su incidencia en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.	COMUNICACIÓN	“El término comunicación procede de la raíz latina “communis” que significa “poner en común algo con otro”, y la raíz expresa comunión, participación, comunidad, algo que se comparte, se tiene o se vive en común.” (Zayas, 2012, p. 8)	Comunicación Interna Comunicación Externa Comunicación Organizacional	Primaria	Colaboradores T.C.I.	Observación: Encuesta	Anexo 1	Nominal y Ordinal
	CLIMA	El comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet, 1999. P. 24).	Liderazgo Cooperación y apoyo Reconocimiento Motivación					
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Hablar de cultura en la empresa o en un grupo de empresas implica relacionar prioritariamente el conjunto de valores, necesidades y expectativas, creencias políticas y normas generadas, aceptadas y practicadas históricamente por los actores y agentes de la organización. (López, 2016 p. 23)	Implicación Consistencia Adaptabilidad Misión					
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones y la generación de valor. (Drucker & Orbezo, 2003, p. 7)	Socialización del Conocimiento Medios de Conocimiento Interrelación del Conocimiento					
								4. Elaborar una propuesta para la gestión del conocimiento, mediante la identificación de los problemas existentes, que permita fortalecer las competencias laborales de los colaboradores, en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.

Nota: Datos de la encuesta, elaboración propia

2.3.9. Análisis de datos

Con la recolección de la información obtenida en base al cuestionario estructurado para la encuesta se procedió a evaluar las relaciones entre las variables medidas y los constructos latentes sobre los que se fundamenta el marco conceptual de la investigación mediante la utilización del software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 25.

En la primera etapa, se elaboró una matriz de datos en el paquete estadístico para luego proceder a presentar los datos y realizar el análisis descriptivo. Con esta información se procedió a comprobar la confiabilidad del instrumento y de las escalas de medidas utilizadas aplicando el Coeficiente de Alfa Cronbach.

Del mismo modo, se obtuvieron los resultados de la encuesta realizada sobre las dimensiones: la comunicación interna, comunicación externa comunicación organizacional, liderazgo, cooperación y apoyo, reconocimiento, motivación, implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, logrando identificar la percepción y expectativas de los colaboradores, permitiendo generar ventajas competitivas y mediante el análisis de la gestión del conocimiento sobre las dimensiones: socialización del conocimiento, medios de conocimiento, interrelación del conocimiento para determinar las actividades y procesos que fortalecen la interrelación de la información en la empresa.

Con la información obtenida se procedió a correlacionar las variables para determinar su incidencia y proceder a elaborar una propuesta para la gestión del conocimiento, mediante la identificación de los problemas existentes, que permita dar soluciones oportunas y aportar a la gestión de talento humano en la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos de la investigación lo cual permitirá finalmente demostrar los beneficios de contar con una propuesta que permita fortalecer las competencias laborales en la empresa y tener como referente para mejorar sus procesos siendo competitiva.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

Para el presente estudio se ha utilizado el método de investigación cuantitativo mediante un enfoque de investigación descriptiva, para ello se realizó un cuestionario estructurado de cincuenta y seis preguntas basadas en: datos socio biográficos, comunicación, clima, cultura organizacional y la gestión del conocimiento, para lo cual se utilizó una escala de frecuencia Likert del 1 al 5 y la interpretación se basa en la escala de valoración, el instrumento se realizó a través de una plataforma digital mediante un link que fue compartido con todos los colaboradores de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., en la agencia matriz Quito y las agencias ubicadas en las ciudades de Tulcán, Guayaquil y Huaquillas, con las respuestas obtenidas se procede a presentar los resultados de la presente investigación.

Las respuestas en la encuesta permiten observar los comportamientos de las diferentes variables de acuerdo a los objetivos específicos planteados como son: analizar la comunicación, clima y cultura organizacional, para identificar la percepción y expectativas de los colaboradores, permitiendo generar ventajas competitivas, así como también realizar un análisis de la gestión del conocimiento para determinar las actividades y procesos que fortalecen la interrelación de la información en la empresa, con esto se procedió a correlacionar la comunicación, clima y cultura organizacional con la gestión del conocimiento para determinar su incidencia, en coordinación en el primer caso con las variables de comunicación, clima y cultura organizacional, en el segundo caso con la gestión del conocimiento y por último la correlación de las cuatro variables.

De esta manera se logra establecer un análisis tanto del estado actual, teniendo un marco referencial para proceder a elaborar la propuesta para la gestión del conocimiento, mediante la identificación de los problemas existentes, que permita dar soluciones oportunas y aportar a la gestión de talento humano, tomando en cuenta las dimensiones como son: la comunicación interna, comunicación externa comunicación organizacional, liderazgo, cooperación y apoyo, reconocimiento, motivación, implicación, consistencia, adaptabilidad,

misión, socialización del conocimiento, medios de conocimiento, interrelación del conocimiento. Ver la Figura 2. Matriz de Operacionalización de Variables.

3.1.1. Características Socio Biográficas

El análisis descriptivo revela las principales características Socio Biográficas de los colaboradores de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., sujetos de estudio de la presente investigación, como son; género, edad, estado civil, instrucción académica, departamento al que pertenecen en la empresa, así como también la experiencia siendo fundamental para la gestión del conocimiento, los resultados obtenidos se pueden observar en la Tabla 5. Características Socio Biográficas de los colaboradores que se encuentra a continuación:

Tabla 5

Resultados Características Socio Biográficas

Característica	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Género:	Masculino	82	82%
	Femenino	18	18%
	Otros		0%
Edad	18-30	31	31%
	31-43	33	33%
	44-56	25	25%
	Más de 56	11	11%
Estado civil:	Soltero/a	20	20%
	Casado/a	52	52%
	Unión libre	21	21%

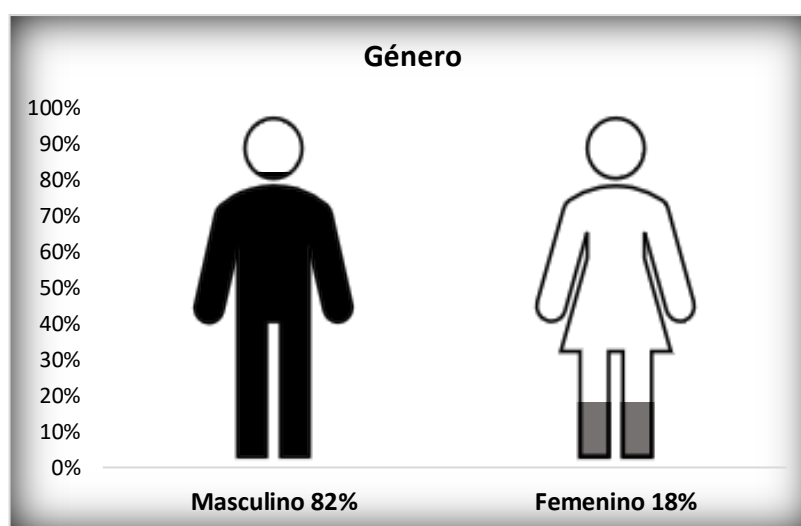
	Divorciado/a	7	7%
	Viudo/a	0	0%
Instrucción Académica	Bachillerato	50	50%
	Técnico superior	10	10%
	Tecnología	11	11%
	Licenciatura	7	7%
	Ingeniería	19	19%
	Maestría	3	3%
	PHD	0	0%
	¿A qué departamento pertenece?	Administrativo	15
Financiero		6	6%
Mantenimiento		2	2%
Talento Humano		2	2%
Seguridad		8	8%
Sistemas		2	2%
Operaciones		14	14%
Flota		44	44%
Comercial		4	4%
No tienen claro		3	3%
Tiempo en la empresa	Menos de 1 año	24	24%
	De 1 a 3 años	31	31%
	De 3 a 6 años	17	17%
	Más de 7 años	28	28%

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., se procede a realizar el análisis de cada una de las preguntas Socio Biográficas para tener un conocimiento objetivo y continuar con el estudio de la presente investigación, conociendo la realidad de los integrantes de la empresa dando cumplimiento a los objetivos planteados.

Figura 3

Género

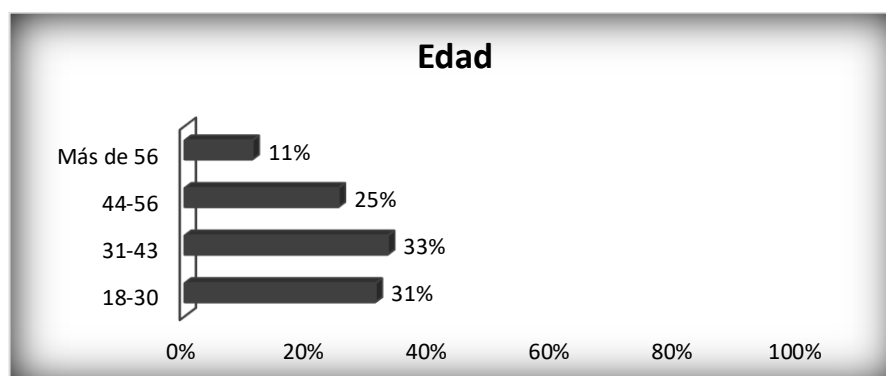


Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la encuesta realizada a cien colaboradores de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., se determinó que la empresa cuenta con colaboradores en su mayoría de género masculino representando un 82% y esto es justificable debido a que su giro del negocio es de transporte pesado por carretera, en donde la mayoría que desempeña esta actividad en el país son conductores hombres, mientras que se puede observar que el género femenino ocupa el 18% que en su totalidad se encuentran en cargos administrativos, operativos, financieros y comerciales.

Figura 4

Edad

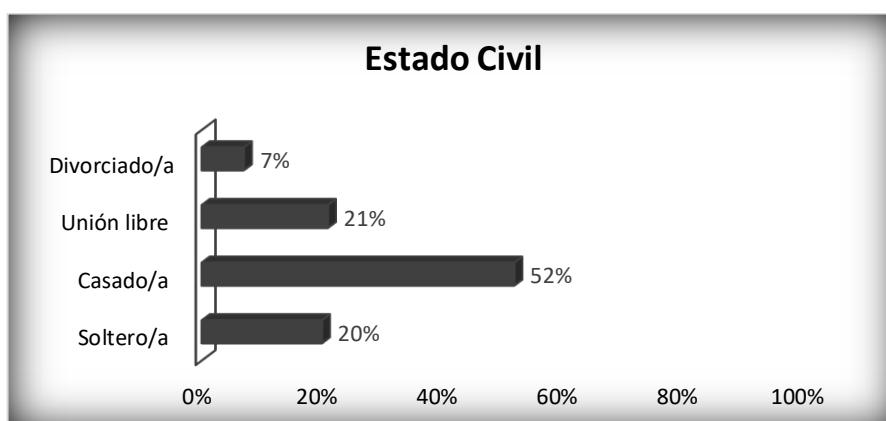


Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Respecto a la edad se puede determinar que la empresa cuenta con colaboradores jóvenes, lo cual representa el 31% que corresponde a la edad entre los 18 y 30 años, luego encontramos que el 33% comprende a colaboradores entre un rango de 31 a 43 años, mientras que un 25% se encuentra entre los 44 a 56 años y finalmente un 11% tienen más de 56 años, observando que la empresa brinda oportunidades a todos los grupos de edad, lo que es favorable para la gestión del talento humano, permitiendo alcanzar un equilibrio entre creatividad experiencia.

Figura 5

Estado Civil

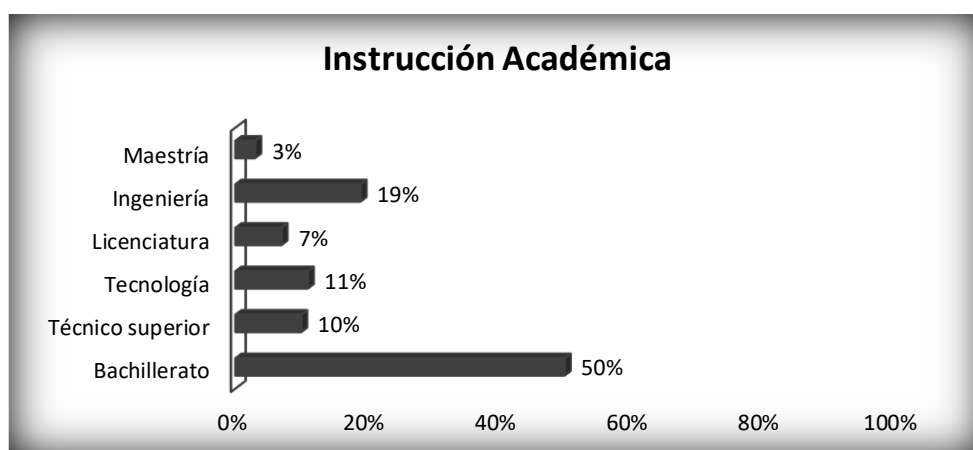


Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar que el 52% de los colaboradores de la empresa correspondiente a 100 de los encuestados se encuentran casados, mientras que el 21% representa al estado civil unión libre, también se observa que un 20% indican ser solteros y finalmente el 7% que corresponde a 7 colaboradores se encuentran divorciados, es importante evidenciar que en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., no existe discriminación con respecto al estado civil al momento de contratar.

Figura 6

Instrucción Académica

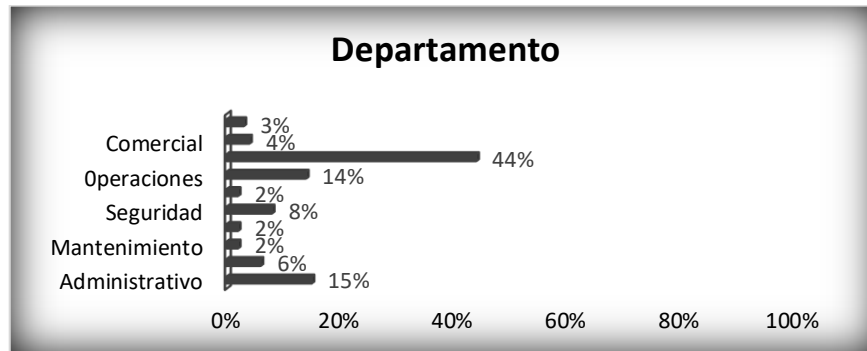


Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Figura 6, se puede observar que el 50% que corresponde a 50 colaboradores del total de 100 encuestados, cuenta con “Bachillerato” concentrados en el departamento de “Flota” sin embargo, son personas que cuentan con un alto nivel de preparación en conducción contando con licencias tipo E, no obstante, esto significa una oportunidad de mejora, mientras que el 47% cuenta con un título de tercer nivel y el 3% de cuarto nivel, desempeñando roles administrativos, comerciales, financieros y sistemas, esto permite evidenciar que la empresa cuenta con personal calificado para realizar sus actividades de acuerdo al giro del negocio.

Figura 7

Departamento

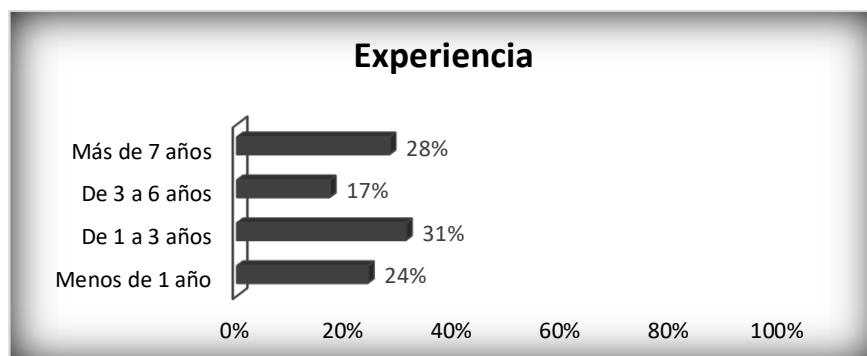


Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Figura 7, se puede observar que la mayoría de los colaboradores se encuentran en el departamento de flota con un 44% quienes son los encargados de atender las necesidades de transporte de carga por carretera con el apoyo del 16% que corresponde a operaciones y mantenimiento así como también un 8% en seguridad, mientras que el 31% se encuentran en áreas administrativas, financieras y comerciales, lo que llama la atención es que exista un 3% que no tiene claro a que departamento pertenece y en departamentos estratégicos como talento humano, sistemas y comercial, se evidencia que cuenta con un mínimo porcentaje de recursos humanos.

Figura 8

Experiencia



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que un 24% que corresponde a 24 colaboradores indica que labora menos de 1 año en la empresa, mientras que el 31% manifiestan que laboran en la empresa de 1 a 3 años, en cambio el 17% labora de 3 a 6 años y finalmente el 28% que corresponde a 28 colaboradores labora más de 7 años, evidenciando que en total el 76% que es la mayoría ha superado el año de labores en la empresa lo que significa que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., brinda estabilidad laboral.

A continuación, se muestran tablas de salida cruzadas, entre resultados de características Socio Biográficas de los colaboradores y sus percepciones positivas, negativas e indecisas sobre los 50 ítems consultados, es decir, hay un número elevado de tablas. Sin embargo, para fines de conocer la percepción sobre estos ítems, se considera únicamente, a manera de ejemplo una por cada característica Socio Biográfica y se realiza el análisis en base a porcentajes obtenidos de acuerdo a la Tabla 6.

Tabla 6

Cuadro de Percepciones

Cuadro de Percepciones				
Positivas		Indecisas		Negativas
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Nota: Elaboración propia

Tabla 7

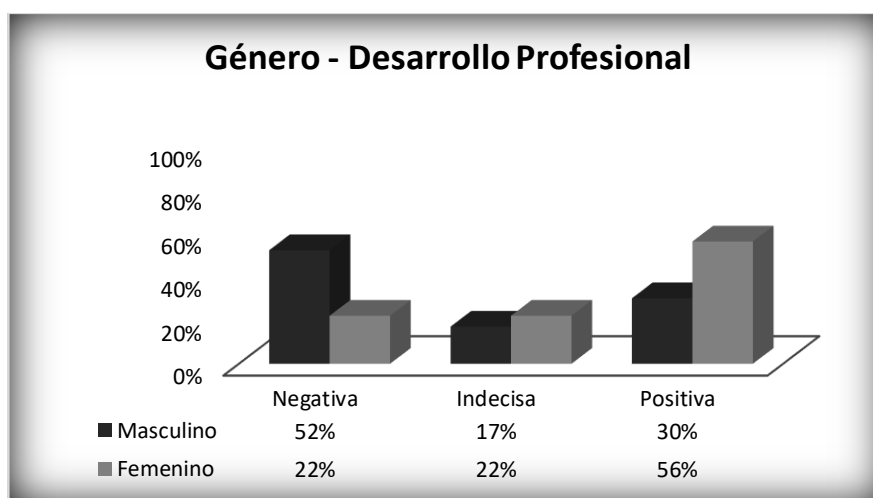
Tabla Cruzada Género-Desarrollo Profesional

		¿En la empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional?					
Tabla cruzada	Género	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		Masculino	20	23	14	19	6
Femenino	1	3	4	6	4	18	
Total		21	26	18	25	10	100

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 9

Percepción Género - Desarrollo Profesional



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Según los datos de la Tabla 7 y la Figura 9, se puede observar que 43 colaboradores de género “Masculino” de un total de 82 tienen una percepción negativa con el 52% con respecto al ítem “¿En la empresa se comunican de forma claras las oportunidades de desarrollo profesional?”, respondiendo “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo” mientras que el 30% muestran una percepción positiva por otro lado, las mujeres en cambio tienen una percepción positiva con un 56% en donde 10 de 18 colaboradoras respondieron “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, y un 22% manifiestan que no se comunica de forma claras las oportunidades de desarrollo profesional, es preciso observar que existen 18 colaboradores tanto de género masculino como femenino que presentan una percepción indecisa, respondiendo que “No están ni de acuerdo ni en desacuerdo” existiendo una oportunidad de mejora.

Tabla 8

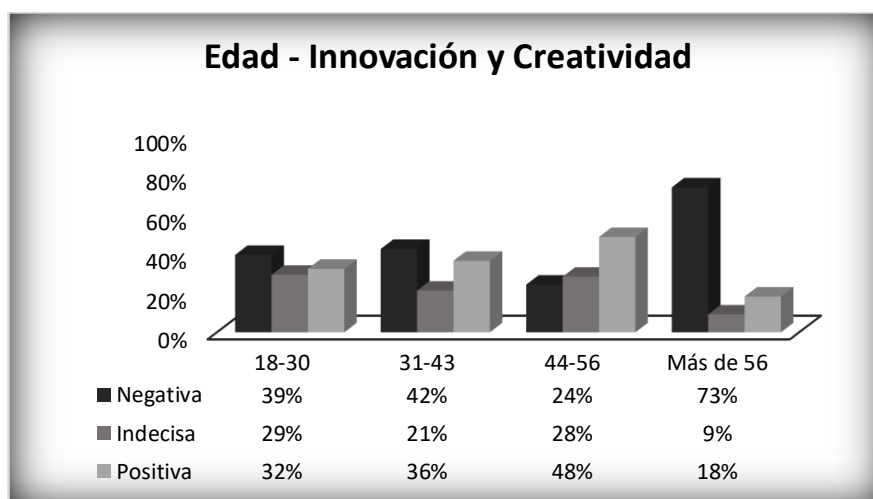
Tabla Cruzada Edad - Innovación y Creatividad

Tabla cruzada	¿La empresa promueve la innovación y la creatividad?					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
18-30	6	6	9	8	2	31
31-43	5	9	7	7	5	33
Edad 44-56	2	4	7	9	3	25
Más de 56	4	4	1	1	1	11
Total	17	23	24	25	11	100

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 10

Percepción Edad - Innovación y Creatividad



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a los datos obtenidos en la Tabla 8 y la Figura 10, se puede evidenciar que los colaboradores con edad entre (18-30) años, presentan una percepción dividida mientras 39% manifiesta que es negativa el 32% indica que es positiva con respecto al ítem “¿La empresa promueve la innovación y la creatividad?”, de la misma forma el rango de edad de (31-43) años, 14 de 33 colaboradores manifiestan una percepción negativa correspondiendo al 42% mientras que el 36% correspondiente a 12 colaboradores presenta una percepción positiva, por su parte los colaboradores de (44-56) años presentan una percepción positiva con un 48% que corresponde a 12 de 25 colaboradores mientras que el 21% indica que la empresa no promueve la innovación y creatividad en cambio los colaboradores con más experiencia en la empresa 8 de 11 colaboradores también presentan una percepción negativa con el 73% mientras que sólo el 18% se manifiesta positivamente. Es importante tomar en cuenta a los 24 colaboradores indecisos.

Tabla 9

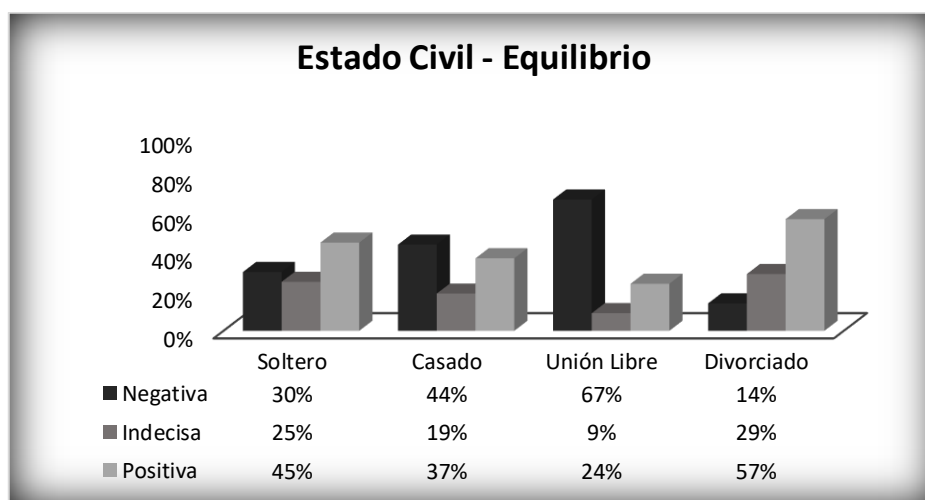
Tabla Cruzada Estado Civil - Equilibrio

		¿En la empresa a las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal?					
Tabla cruzada		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		Estado civil	Soltero	4	2	5	
	Casado	13	10	10	16	3	52
	Unión Libre	7	7	2	3	2	21
	Divorciado	0	1	2	3	1	7
	Total	24	20	19	29	8	100

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 11

Percepción Estado Civil - Equilibrio



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Según los datos de la Tabla 9 y la Figura 11, se puede observar que 9 de 20 colaboradores de estado civil “Soltero” presentan una percepción positiva con el 45% mientras que el 30% correspondiente a 6 colaboradores responden “Totalmente en desacuerdo” y En desacuerdo” al ítem “¿En la empresa a las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal?” de la misma forma se manifiestan 23 de 52 colaboradores correspondiendo al 44% de estado civil “Casado” y el 37% correspondiente a 19 colaboradores tienen una percepción positiva, de igual manera responde el 24% de estado civil “Unión libre” que son 5 de 21 colaboradores mientras que 14 que corresponde al 67% presentan una percepción negativa para ellos la empresa no les incentiva a equilibrar su vida laboral con la personal, en cambio para el estado civil “Divorciado” el 57% tiene una percepción positiva correspondiente a 4 de 7 colaboradores mientras que el 14% responde negativamente. En cuanto a las respuestas con percepción de indecisión se observan 19 de los 100 encuestados, observando una oportunidad de mejora.

Tabla 10

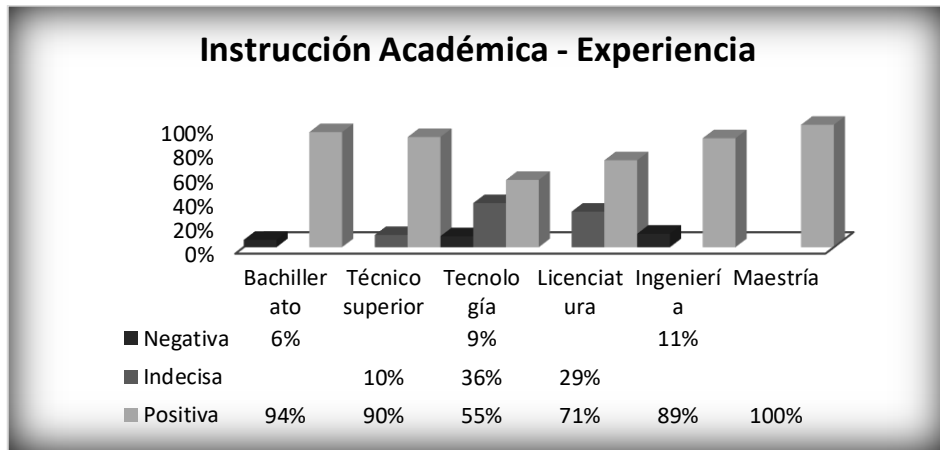
Tabla Cruzada Instrucción Académica - Experiencia

Tabla cruzada		¿El puesto que ocupa en la empresa está relacionado con la experiencia que usted posee?					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Instrucción Académica	Bachillerato	1	2	0	12	35	50
	Técnico superior	0	0	1	2	7	10
	Tecnología	1	0	4	2	4	11
	Licenciatura	0	0	2	4	1	7
	Ingeniería	1	1	0	11	6	19
	Maestría	0	0	0	3	0	3
Total		3	3	7	34	53	100

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 12

Percepción Instrucción Académica - Experiencia



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a los datos obtenidos en la Tabla 10 y la Figura 12, se puede observar en su mayoría percepciones positivas con respecto al ítem “¿El puesto que ocupa en la empresa está relacionado con la experiencia que usted posee?” es así que los colaboradores con instrucción de cuarto nivel los tres indican positivamente “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” al 100%, coincidiendo en parte con el 89% que tienen un título de “Ingeniería” que corresponden a 17 de 19 colaboradores mientras que el 11% que es la diferencia refleja una respuesta negativa “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”, en cambio el 29% de profesionales con “Licenciatura” respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que el 71% corresponden a 5 de 7 colaboradores tienen una percepción positiva, también se puede observar que existen profesionales con un título de “Tecnología” de los cuales el 55% que corresponde a 6 de 11 colaboradores tienen una percepción positiva de ocupar el puesto en base a su experiencia mientras que 1 colaborador no está de acuerdo y cuatro están indecisos, coincidiendo con 1 colaborador con título de “Técnico Superior” mientras que el 90% que corresponde a 9 de 10 colaboradores tiene una percepción positiva, de igual forma el 94% de los colaboradores que cuentan con “Bachillerato” tienen una percepción positiva, mientras que solo el 6% que corresponde a 3 de 50 colaboradores no sienten que el puesto que ocupan está relacionado con la experiencia que poseen.

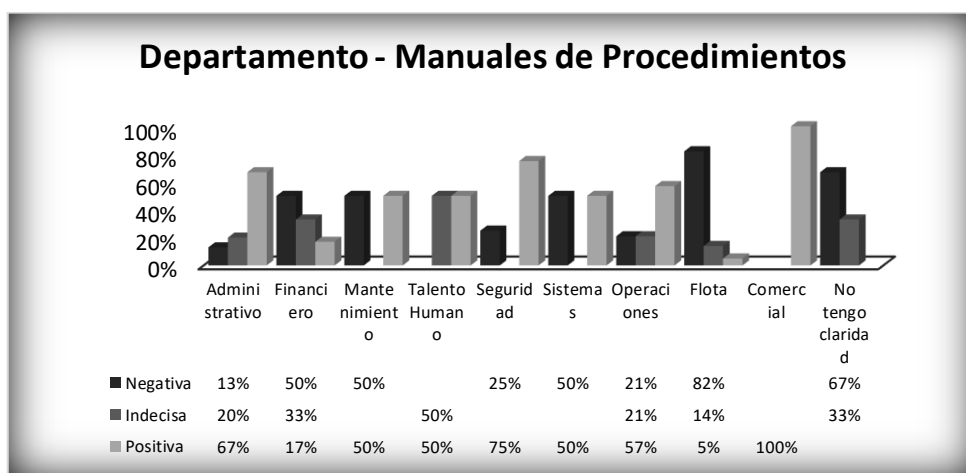
Tabla 11*Tabla Cruzada Departamento - Manuales de Procedimientos*

Tabla cruzada		¿En su departamento dispone de acceso a manuales y procedimientos?				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿A qué departamento pertenece?	Administrativo	1	1	3	7	3
	Financiero	1	2	2	0	1
	Mantenimiento	0	1	0	1	0
	Talento Humano	0	0	1	1	0
	Seguridad	0	2	0	4	2
	Sistemas	0	1	0	1	0
	Operaciones	0	3	3	4	4
	Flota	22	14	6	2	0
	Comercial	0	0	0	3	1
	No tengo claridad	1	1	1	0	0
Total	25	25	16	23	11	

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 13

Percepción Departamento - Manuales de Procedimientos



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a los datos obtenidos en la Tabla 11 y Figura 13, se puede observar la percepción de los colaboradores respecto al ítem “¿En su departamento dispone de acceso a manuales y procedimientos?” se puede observar que en algunos departamentos la percepción está dividida es así el caso de “Mantenimiento”, “Talento Humano”, “Sistemas”, en cambio en el departamento “Comercial” el 100% da una respuesta positiva, en cambio en el departamento de “Flota” el 82% tiene una percepción negativa y solo el 5% que corresponde a 2 colaboradores presenta una respuesta positiva en cambio en operaciones el 57 % tiene una percepción positiva y el 21% difiere de esa respuesta, mientras que en el departamento de “Seguridad” el 75% indica que disponen de acceso a manuales y procedimientos, mientras que el 25 % indica que no, luego se observa al departamento “Comercial” el 50% presenta una percepción negativa que corresponde a 3 de 6 colaboradores mientras que el 17% no está de acuerdo con esa respuesta, por último en el departamento “Administrativo” el 67% que corresponde a 10 de 15 colaboradores tienen una percepción positiva mientras que dos colaboradores no lo consideran así, es importante también señalar que existe un total de 16 colaboradores indecisos, se evidencia una oportunidad de mejora e invita a revisar si existen los manuales de procedimientos y si se encuentran actualizados.

Tabla 12

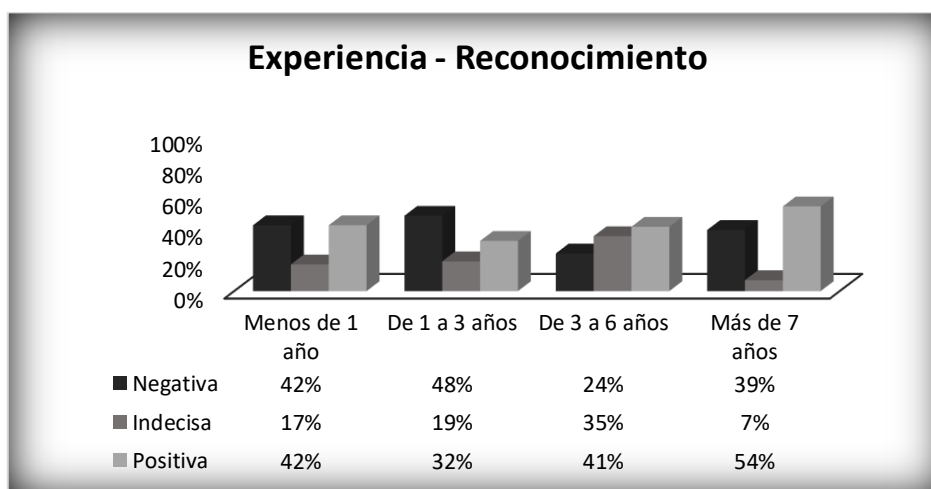
Tabla Cruzada Experiencia - Reconocimiento

		¿Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo?					
Tabla cruzada		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Tiempo en la empresa	Menos de 1 año	9	1	4	7	3	24
	De 1 a 3 años	7	8	6	6	4	31
	De 3 a 6 años	1	3	6	5	2	17
	Más de 7 años	4	7	2	10	5	28
Total	21	19	18	28	14	100	

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 14

Percepción Experiencia - Reconocimiento



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a los datos obtenidos en la Tabla 12 y Figura 14, se puede observar que existen percepciones divididas con respecto al ítem “¿Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo?” existe un 42% que corresponde a 10 de 24 colaboradores tienen una percepción positiva y el mismo porcentaje presenta una percepción negativa mientras que el 17% responde que “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” los colaboradores con (Menos de 1 año), mientras que se observa a los que están (De 1 a 3 años) de un total de 31 el 48% que corresponde a 15 colaboradores opinan negativamente mientras que el 32% tiene una percepción positiva, en cambio los colaboradores que están de (3 a 6 años) el 41% tienen una percepción positiva 7 de 17 colaboradores y el 24 % negativa, también se puede observar que los colaboradores más antiguos tienen una percepción positiva con un 54% que corresponde a 15 de 28 colaboradores mientras que 11 colaboradores no están de acuerdo con que el jefe reconozca el trabajo adicional que realizan. Es importante considerar al total de 18 colaboradores que manifiestan indecisión.

3.1.2. Confiabilidad de las escalas de medición

La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación del instrumento a los mismos agentes informantes, repetidamente en las mismas condiciones, genera idénticos resultados, por lo que no es sensible a cambios o fluctuaciones (entre evaluadores y observadores) de la variable (Useche y otros, 2019). Coincidiendo con Tamayo & Silva (2012) quienes afirman que la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Las técnicas de cálculo reflejan un valor que va entre 0 y 1. Según Ruiz (2002), le corresponden las siguientes valoraciones:

Tabla 13

Valoración de Confiabilidad

VALORACIONES	
0,81 a 1	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Nota: Elaboración propia

Según el autor, para que el instrumento sea válido debe superar el valor de 0,61; mientras más se acerque al 1 es más confiable el instrumento en su utilización con respecto a las variables estudiadas. La confiabilidad de los instrumentos se evaluó a partir del cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach reflejada en la Tabla 13, cuyos valores corresponden a los intervalos que permiten determinar que exista consistencia interna adecuada de los instrumentos de recolección de datos en este caso la encuesta, así como también de las variables que miden sus dimensiones.

Tabla 14

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	50

Dimensiones	Media	Varianza	Correlación	Alfa de Cronbach
Comunicación Interna	167,70	986,394	,770	,939
Comunicación Externa	164,82	1108,513	,192	,950
Comunicación Organizacional	168,32	986,664	,812	,938
Liderazgo	164,16	931,651	,858	,936
Cooperación y apoyo	158,71	945,582	,801	,938
Motivación	163,93	975,520	,752	,939
Reconocimiento	161,87	886,458	,800	,940
Implicación	167,91	998,527	,820	,939
Consistencia	167,07	1007,076	,828	,939
Adaptabilidad	166,87	1075,488	,566	,945
Misión	165,87	1028,781	,703	,942
Socialización del Conocimiento	167,80	993,091	,803	,939
Medios de Conocimiento	169,31	956,196	,690	,942
Interrelación del Conocimiento	160,70	904,717	,848	,937

Nota: Datos de la encuesta, elaboración propia

Se puede observar de acuerdo al sistema SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 25 y en base a la encuesta aplicada en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda. Ecuador, da como resultado total 0,959 lo cual significa que la valoración de la confiabilidad del instrumento aplicado es: Muy alta, lo que significa alta fiabilidad del instrumento.

3.1.3. Dimensiones

A continuación, se detallan los resultados de cada una de las dimensiones y sus respectivos indicadores de la presente investigación, Para su medición se utilizó un cuestionario estructurado tipo Likert con cinco opciones de respuesta como se observa en la Tabla 15.

Tabla 15

Escala de Likert

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

Nota: Elaboración propia

- Comunicación: Comunicación Interna

Tabla 16

Comunicación Interna: Promedio /Desviación Estándar

COMUNICACIÓN INTERNA	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Información	334	3,34	1,41
Coordinación	410	4,10	1,04
Comunicación ascendente	294	2,94	1,27

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 16, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos a excepción del ítem “Coordinación” con (1,04).

Tabla 17

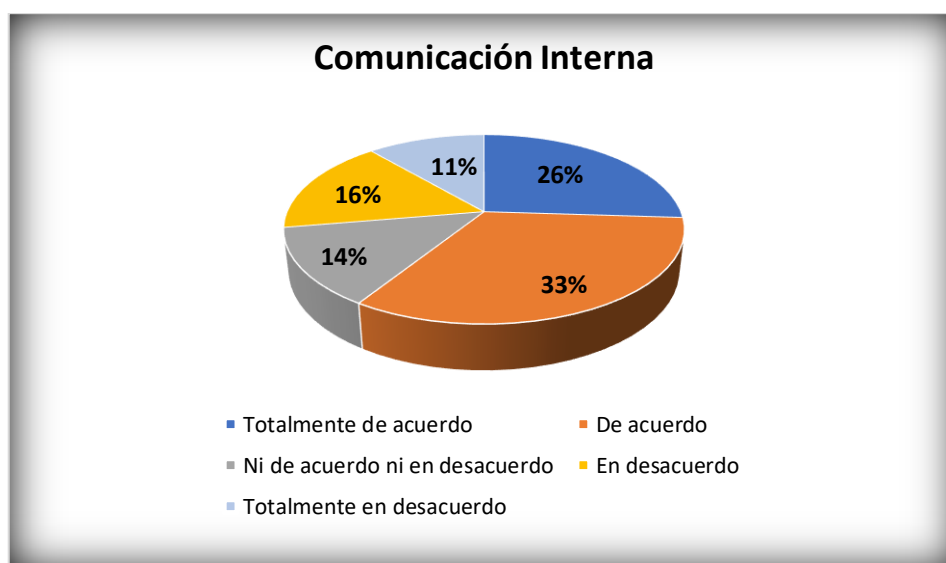
Consolidado Comunicación Interna

Comunicación Interna	Información	Coordinación	Comunicación ascendente	Total
Totalmente de acuerdo	24	44	10	78
De acuerdo	33	35	31	99
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	10	18	40
En desacuerdo	15	9	25	49
Totalmente en desacuerdo	16	2	16	34
Total	100	100	100	300

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 15

Comunicación Interna



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 17 y la Figura 15, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con una comunicación interna “Aceptable” obteniendo un 59% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, sin embargo existe un 27% que considera que la comunicación interna es “Regular” de acuerdo a los resultados “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, mientras que un 14 % se encuentra indeciso, se logra identificar que es importante mejorar la comunicación ascendente entre subordinados y jefes.

- Comunicación: Comunicación Externa

Tabla 18

Comunicación Externa

COMUNICACIÓN EXTERNA	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Orientación al cliente	434	4,34	0,84
Fuente de conocimiento	444	4,44	0,70
Imagen corporativa	448	4,48	0,67

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 18, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos a excepción del ítem “Imagen corporativa” con (0,67).

Tabla 19

Consolidado Comunicación Externa

Comunicación Externa	Orientación al Cliente	Fuente de conocimiento	Imagen Corporativa	Total
Totalmente de acuerdo	52	53	56	161
De acuerdo	35	40	38	113
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	6	4	19
En desacuerdo	3	0	2	5
Totalmente en desacuerdo	1	1	0	2
Total	100	100	100	300

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 16

Comunicación Externa



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 19 y la Figura 16, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con una comunicación externa “Excelente” obteniendo un 91% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, sus colaboradores manifiestan que esta dimensión es de suma importancia para la identificar la satisfacción de los clientes y proveedores a fin de mejorar procesos productos y servicios, también consideran que es la principal fuente de conocimiento y son un aporte fundamental para la creación de la imagen corporativa, por otro lado se observa que el 3% no está de acuerdo y el 6% presenta indecisión en las respuestas.

- Comunicación: Comunicación Organizacional

Tabla 20

Comunicación Organizacional

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Relaciones Interpersonales	401	4,01	0,99
Intercambio de Información	298	2,98	1,30
Desarrollo Personal	277	2,77	1,31

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 20, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos a excepción del ítem “Relaciones Interpersonales” con (0,99).

Tabla 21

Consolidado Comunicación Organizacional

Comunicación Organizacional	Relaciones Interpersonales	Intercambio de Información	Desarrollo Profesional	Totales
Totalmente de acuerdo	33	8	10	51
De acuerdo	48	37	25	110
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	22	18	49
En desacuerdo	7	11	26	44
Totalmente en desacuerdo	3	22	21	46
Totales	100	100	100	300

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 17

Comunicación Organizacional



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 21 y la Figura 17, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con una comunicación organizacional “Aceptable” obteniendo un 54% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 30% considera que es “Regular” presentando resultados “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, por lo que se identifica que es preciso mejorar el intercambio de información entre los colaboradores independientemente del departamento al que pertenecen, así como también que la empresa les comunique de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional existente, por último se observa un 16% que está indeciso en su respuestas.

- Clima Laboral: Liderazgo

Tabla 22

Liderazgo

LIDERAZGO	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Ética y Transparencia	377	3,77	1,17
Importancia	335	3,35	1,23
Confianza	307	3,07	1,28
Recursos	373	3,73	1,16

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 22, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos.

Tabla 23

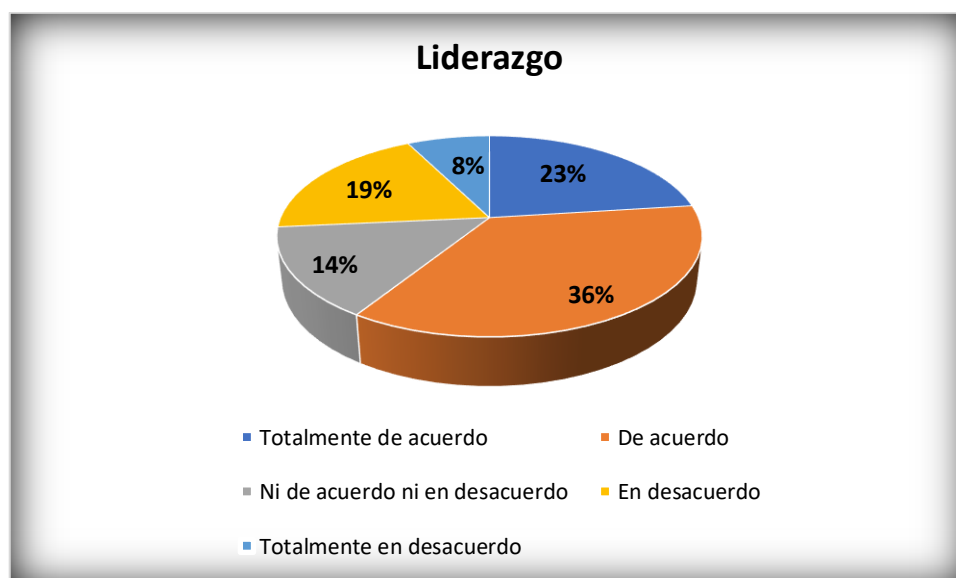
Consolidado Liderazgo

Liderazgo	Ética y Transparencia	Importancia	Confianza	Recursos	Totales
Totalmente de acuerdo	32	19	12	29	92
De acuerdo	36	34	36	38	144
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	18	12	15	58
En desacuerdo	15	21	27	13	76
Totalmente en desacuerdo	4	8	13	5	30
Totales	100	100	100	100	400

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 18

Liderazgo



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 23 y la Figura 18, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con un liderazgo “Aceptable” obteniendo un 59% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 27% considera que es “Regular” presentando resultados “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, siendo importante trabajar para mejorar la percepción en los colaboradores, con respecto a cómo lo visualizan el liderazgo respecto a la conducción honesta, ética y transparente, así como también mejorar la cercanía con los colaboradores que le permita conocer sus necesidades y expectativas, brindándoles mayor confianza en el desempeño de sus labores y verificando que cuenten con los recursos y equipos necesarios, finalmente, se observa que se mantiene un 14% de indecisos.

- Clima Laboral: Cooperación y Apoyo

Tabla 24

Cooperación Apoyo

COOPERACIÓN Y APOYO	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Integración	362	3,62	1,25
Consideración	327	3,27	1,35
Organización	423	4,23	0,72
Sentido de pertenencia	435	4,35	0,72
Compromiso	390	3,90	1,24

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 24, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos, excepto los ítems “Organización” y “Sentido de Pertenencia” con (0,72).

Tabla 25

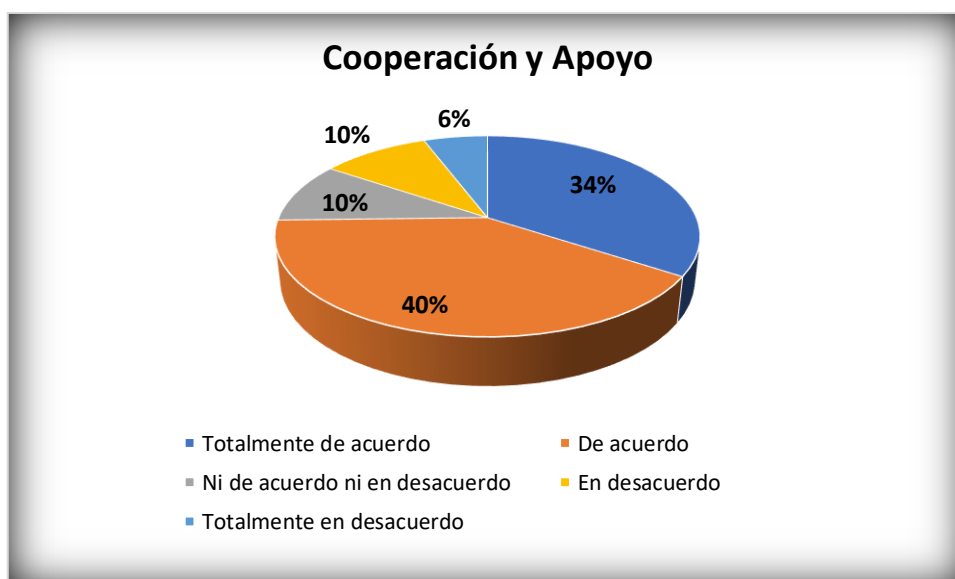
Consolidado Coordinación y Apoyo

Cooperación y Apoyo	Integración	Consideración	Organización	Sentido de pertenencia	Compromiso	Totales
Totalmente de acuerdo	28	20	37	47	39	171
De acuerdo	35	34	52	43	38	202
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	12	8	8	4	49
En desacuerdo	11	21	3	2	12	49
Totalmente en desacuerdo	9	13	0	0	7	29
Totales	100	100	100	100	100	500

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 19

Cooperación y Apoyo



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 25 y la Figura 19, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con cooperación y apoyo “Satisfactorio” obteniendo un 74% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 16% lo considera “Deficiente” presentando resultados “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, por lo que es preciso mejorar el proceso de inducción, así como también mantener una comunicación asertiva que permita conocer las sugerencias e ideas de los colaboradores y velar por un clima laboral que facilite la integración de todos, por último se observa un 10% que está indeciso en su respuestas.

- Clima Laboral: Motivación

Tabla 26

Motivación

MOTIVACIÓN	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Experiencia	431	4,31	0,95
Incentivo	352	3,52	1,20
Equilibrio	277	2,77	1,32
Recomendación	355	3,55	1,12

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 26, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos, excepto el ítem “Experiencia” con (0,95).

Tabla 27

Consolidado Motivación

Motivación	Experiencia	Incentivo	Equilibrio	Recomendación	Totales
Totalmente de acuerdo	53	24	8	19	104
De acuerdo	34	33	29	43	139
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20	19	17	63
En desacuerdo	3	17	20	16	56
Totalmente en desacuerdo	3	6	24	5	38
Totales	100	100	100	100	400

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 20

Motivación



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 27 y la Figura 20, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con una motivación “Satisfactoria” obteniendo un 61% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 23% lo consideran “Regular” respondiendo “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, siendo necesario realizar un cronograma con capacitaciones que motive a los colaboradores y les ayude a realizar un mejor trabajo así como también, es importante que las organizaciones promuevan el equilibrio del trabajo con la vida personal, esto incrementará su motivación y el desempeño en las actividades diarias, finalmente se observa un 16% que se encuentra indeciso.

- Clima Laboral: Reconocimiento

Tabla 28

Reconocimiento

RECONOCIMIENTO	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Valor agregado	295	2,95	1,37
Justicia y Equidad	328	3,28	1,30
Afecto	371	3,71	1,17
Ascensos	318	3,18	1,27
Capacitación	309	3,09	1,22

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 28, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos.

Tabla 29

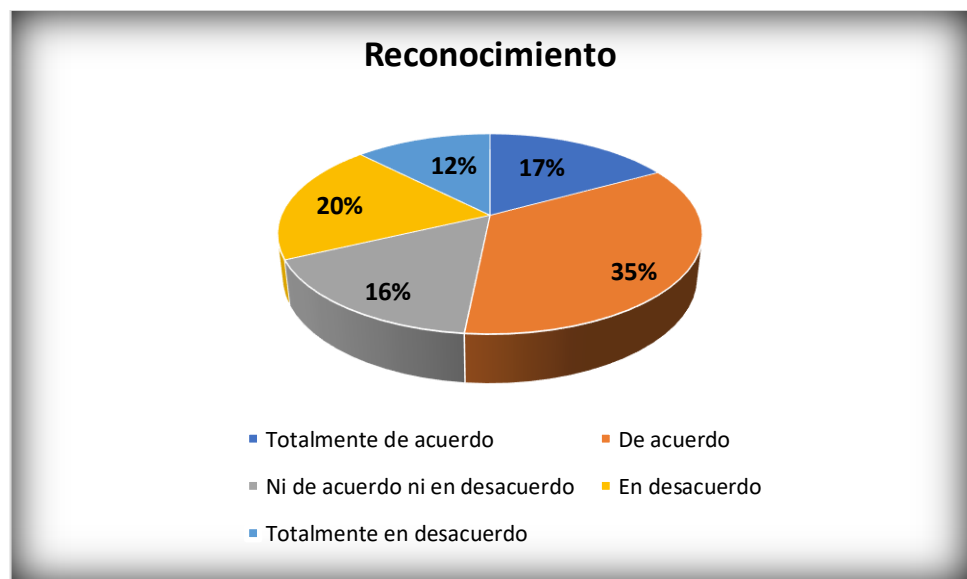
Consolidado de Reconocimiento

Reconocimiento	Valor agregado	Justicia y Equidad	Afecto	Ascensos	Capacitación	Totales
Totalmente de acuerdo	14	17	26	17	11	85
De acuerdo	28	38	44	28	35	173
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	13	12	22	17	82
En desacuerdo	19	20	11	22	26	98
Totalmente en desacuerdo	21	12	7	11	11	62
Totales	100	100	100	100	100	500

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 21

Reconocimiento



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 29 y la Figura 21, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con un reconocimiento con sus colaboradores “Aceptable” obteniendo un 52% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 32% lo consideran “Regular” respondiendo “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, siendo importante que los jefes de cada área reconozcan el trabajo adicional que realizan sus subordinados y les brinden un trato justo y equitativo, por último se observa el 16% que se encuentran indecisos.

- Cultura Organizacional: Implicación

Tabla 30

Implicación

IMPLICACIÓN	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Trabajo en equipo	311	3,11	1,28
Compañerismo	406	4,06	1,06
Desarrollo de capacidades	300	3,00	1,34

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 30, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos, a excepción del ítem “Compañerismo” (1,06).

Tabla 31

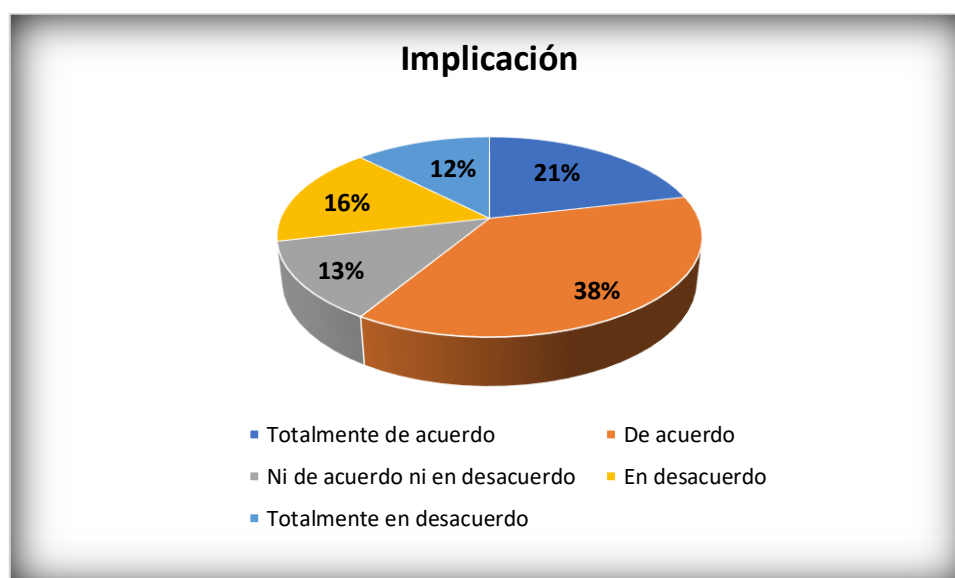
Consolidado de Implicación

Implicación	Trabajo en equipo	Compañerismo	Desarrollo de capacidades	Totales
Totalmente de acuerdo	12	41	11	64
De acuerdo	38	38	36	112
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	11	15	38
En desacuerdo	25	6	18	49
Totalmente en desacuerdo	13	4	20	37
Totales	100	100	100	300

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 22

Implicación



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se observa en la Tabla 31 y la Figura 22, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con una implicación “Aceptable” obteniendo un 59% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 28% no lo considera así respondiendo “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, siendo necesario fomentar más el trabajo en equipo y retroalimentar periódicamente a los colaboradores, también se observa que existe un 13% de indecisos, identificando una oportunidad de mejora.

- Cultura Organizacional: Consistencia

Tabla 32

Consistencia

CONSISTENCIA	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Influencia	429	4,29	0,80
Valores centrales	364	3,64	1,11
Acuerdo	308	3,08	1,32

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 32, se observa que en la desviación estándar los datos no son homogéneos.

Tabla 33

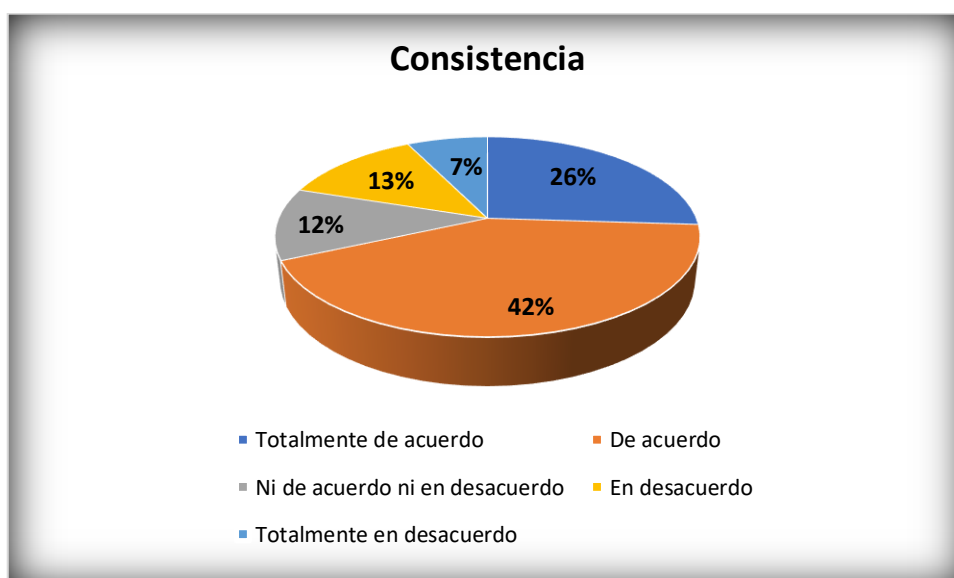
Consolidado de Consistencia

Consistencia	Influencia	Valores centrales	Acuerdo	Totales
Totalmente de acuerdo	44	23	11	78
De acuerdo	46	41	40	127
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16	13	35
En desacuerdo	3	17	18	38
Totalmente en desacuerdo	1	3	18	22
Totales	100	100	100	300

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 23

Consistencia



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se observa en la Tabla 33 y la Figura 23, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con una consistencia “Satisfactoria” obteniendo un 68% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 20% no lo considera así respondiendo “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, siendo necesario socializar los valores organizacionales y que estos se encuentren alineados con los que los colaboradores consideran importantes en su vida, así como también brindarles la oportunidad de que sean escuchados y reciban un trato justo, finalmente, se observa que existe un 12% de indecisos, identificando una oportunidad de mejora.

- Cultura Organizacional: Adaptabilidad

Tabla 34

Adaptabilidad

ADAPTABILIDAD	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Orientación de resultados	311	3,11	1,20
Aprendizaje organizativo	345	3,45	1,25
Orientación al cambio	465	4,65	0,54

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 34, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos, a excepción del ítem “Orientación al cambio” (0,54).

Tabla 35

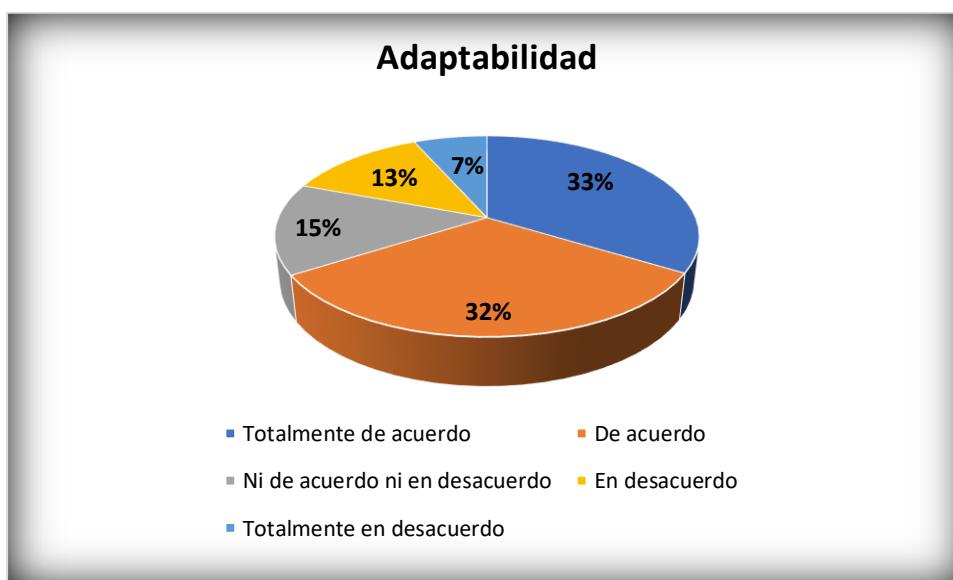
Consolidado Adaptabilidad

Adaptabilidad	Orientación de resultados	Aprendizaje organizativo	Orientación al cambio	Totales
Totalmente de acuerdo	9	24	68	101
De acuerdo	37	31	29	97
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	18	3	44
En desacuerdo	18	20	0	38
Totalmente en desacuerdo	13	7	0	20
Totales	100	100	100	300

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 24

Adaptabilidad



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 35 y la Figura 24, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con una adaptabilidad “Satisfactoria” obteniendo un 65% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 20% no lo considera así respondiendo “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, siendo necesario identificar las barreras de adaptación que afectan el desarrollo en los colaboradores así como también mejorar el proceso de adaptación cuando los colaboradores cambian de función o departamento, finalmente, se observa que existe un 15% de indecisos, identificando una oportunidad de mejora.

- Cultura Organizacional: Misión

Tabla 36

Misión

MISIÓN	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Dirección y propósito	385	3,85	1,21
Funciones y actividades	463	4,63	0,58
Visión	373	3,73	1,18

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 34, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos, a excepción del ítem “Funciones y actividades” (0,58).

Tabla 37

Consolidado Misión

Misión	Dirección y propósito	Funciones y actividades	Visión	Totales
Totalmente de acuerdo	35	67	30	132
De acuerdo	40	30	38	108
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	2	11	19
En desacuerdo	13	1	17	31
Totalmente en desacuerdo	6	0	4	10
Totales	100	100	100	300

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 25

Misión



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 37 y la Figura 25, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con una misión “Satisfactoria” tendiendo a “Excelente” obteniendo un 80% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 14% no lo considera así respondiendo “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, siendo necesario seguir socializando la misión, visión y los valores y principios organizacionales, por último se observa que existe un 6% de indecisos.

- Gestión del conocimiento: Socialización del conocimiento

Tabla 38

Socialización del Conocimiento

SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Intercambio	301	3,01	1,45
Aprendizaje	327	3,27	1,22
Transferencia del conocimiento	400	4,00	1,05

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 38, se observa que en la desviación estándar los datos no son homogéneos.

Tabla 39

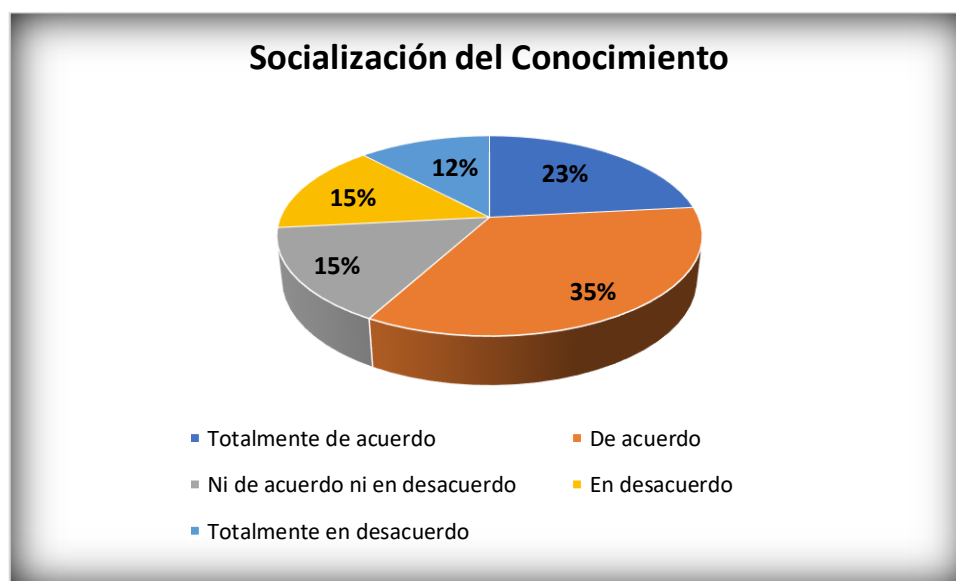
Consolidado Socialización del Conocimiento

Socialización del Conocimiento	Intercambio	Aprendizaje	Transferencia del conocimiento	Totales
Totalmente de acuerdo	16	15	39	70
De acuerdo	32	37	35	104
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	17	16	46
En desacuerdo	15	22	7	44
Totalmente en desacuerdo	24	9	3	36
Totales	100	100	100	300

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 26

Socialización del Conocimiento



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 39 y la Figura 26, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con una socialización del conocimiento “Aceptable”, obteniendo un 58% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 27% no lo considera así respondiendo “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, siendo necesario reforzar el intercambio del conocimiento entre compañeros y líderes así como también las capacitaciones que sean generadoras de nuevos conocimientos, finalmente, se observa que existe un 15% de indecisos.

- Gestión del conocimiento: Medios de conocimiento

Tabla 40

Medios de conocimiento

MEDIOS DE CONOCIMIENTO	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Digitales	325	3,25	1,51
Manuales	270	2,70	1,36
Almacenamiento	282	2,82	1,37

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 40, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos, a excepción del ítem “Digitales” (1,51).

Tabla 41

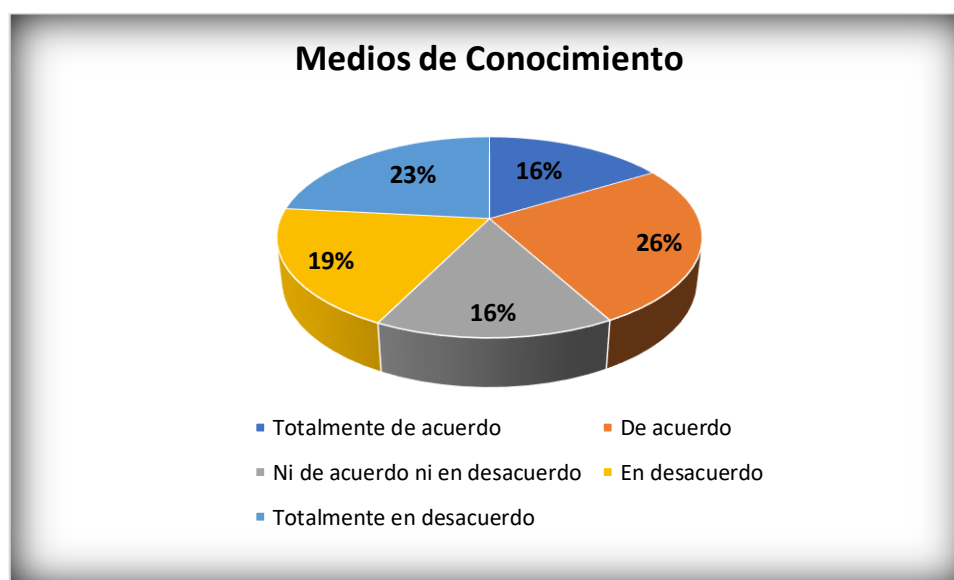
Consolidado Medios de Conocimiento

Medios de Conocimiento	Digitales	Manuales	Almacenamiento	Totales
Totalmente de acuerdo	27	11	11	49
De acuerdo	27	23	27	77
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16	20	46
En desacuerdo	16	25	17	58
Totalmente en desacuerdo	20	25	25	70
Totales	100	100	100	300

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 27

Medios de Conocimiento



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se observa en la Tabla 41 y la Figura 27, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con medios del conocimiento “Aceptable”, obteniendo un 42% en los resultados positivos “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, sin embargo, el otro 42% no lo considera así respondiendo “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, constatando una percepción dividida, siendo necesario tomar en cuenta que el 44% de la empresa se concentra en el departamento de “Flota” que son los conductores, los mismos que en la tabla cruzada (Tabla 11) con el ítem “¿En su departamento dispone de acceso a manuales y procedimientos?” el 82% respondió de manera negativa, adicional es importante considerar que la empresa cuente con un repositorio central en donde se almacene la información y procesos de cada departamento, finalmente, se observa que existe un 16% de indecisos.

- Gestión del conocimiento: Interrelación del conocimiento

Tabla 42

Interrelación del Conocimiento

INTERRELACIÓN DEL CONOCIMIENTO	TOTAL	PROMEDIO	DES. ESTÁNDAR
Integración	323	3,23	1,35
Innovación y creatividad	290	2,90	1,27
Colaboración	405	4,05	1,00
Observación	343	3,43	1,13
Aplicación	377	3,77	1,12

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 42, se observa que en la desviación estándar los datos son homogéneos.

Tabla 43

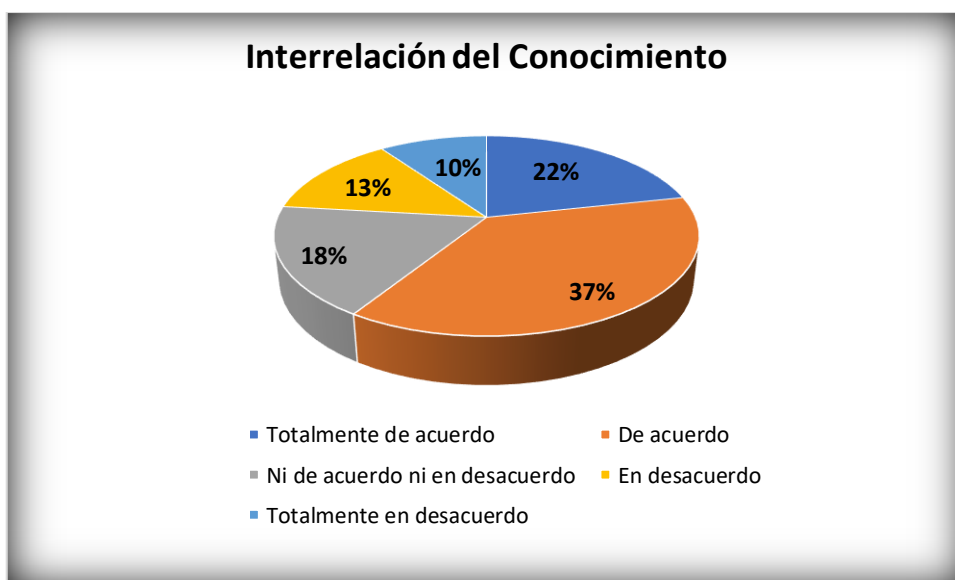
Consolidado de Interrelación del Conocimiento

Interrelación del Conocimiento	Integración	Innovación y creatividad	Colaboración	Observación	Aplicación	Totales
Totalmente de acuerdo	17	11	35	16	29	108
De acuerdo	37	25	48	39	38	187
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	24	8	24	19	89
En desacuerdo	16	23	5	14	9	67
Totalmente en desacuerdo	16	17	4	7	5	49
Totales	100	100	100	100	100	500

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Figura 28

Interrelación del Conocimiento



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Por último, se puede observar en la Tabla 43 y Figura 28, que la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., cuenta con una interrelación del conocimiento “Aceptable”, obteniendo un 59% en los resultados “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” conforme a la Tabla 4, mientras que el 23% no lo considera así respondiendo “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, siendo importante promover la innovación y creatividad mediante la opinión y aporte de todos los colaboradores y promover nuevos conocimientos, a través de las técnicas de observación y la puesta en práctica, finalmente, se observa que existe un 18% de indecisos, lo cual significa una oportunidad de mejora.

- Promedio – Desviación estándar

Tabla 44

Promedio - Desviación Estándar

Variables	Dimensiones	Promedio	Desv. Estándar
COMUNICACIÓN	Comunicación interna	3,46	1,24
	Comunicación externa	4,42	0,74
	Comunicación organizacional	3,25	1,20
CLIMA	Liderazgo	3,48	1,21
	Cooperación y apoyo	3,87	1,06
	Motivación	3,54	1,15
CULTURA ORGANIZACIONAL	Reconocimiento	3,24	1,27
	Implicación	3,39	1,23
	Consistencia	3,67	1,07
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Adaptabilidad	3,74	1,00
	Misión	4,07	0,99
	Socialización del conocimiento	3,43	1,24
	Medios de conocimiento	2,92	1,41
	Interrelación del conocimiento	3,48	1,17

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 44, se puede observar que los colaboradores de la empresa de Transportes y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., tienen una percepción “Satisfactoria” con respecto a las variables comunicación, clima, cultura organizacional y gestión del conocimiento, sin embargo, se sugiere seguir trabajando en cada una de las dimensiones analizadas hasta conseguir la excelencia, con énfasis en la comunicación interna, comunicación organizacional, liderazgo, reconocimiento, implicación, socialización del conocimiento, medios de conocimiento y su interrelación las mismas que tienen una calificación promedio menor de 3,5. Con respecto a la desviación estándar se observa que los datos son homogéneos a excepción de la dimensión “Comunicación Externa” (0,74).

- Percepción global de la comunicación, clima, cultura organizacional y gestión del conocimiento.

Tabla 45

Percepción Global

Estadísticos Globales	Medición - Valor
Media	3,57
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	1,29
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Total, encuestados	100

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 45, se procede a hacer una interpretación descriptiva: observando la percepción de los colaboradores de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda. Ecuador, hacia la comunicación, clima, cultura organizacional y gestión del conocimiento es satisfactoria. El valor promedio de la presente investigación es de 3,57, se observa que el 50% de los encuestados está por encima de 4 y el otro 50% está por debajo de este valor (mediana). La valoración que más se repite de la encuesta realizada a 100 colaboradores es, 4 “De acuerdo” (moda). La desviación estándar es homogénea, se desvían de 3,57 que es la media (1,29) unidades de la escala. El valor más bajo es 1 “Totalmente en desacuerdo” y el valor más alto es 5 “Totalmente de acuerdo”.

3.1.4. Correlaciones entre variables

El coeficiente de correlación de Pearson, según Hernandez, (2014) manifiesta que: “Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” además nos indica que, para poder interpretarla puede variar de -1 a +1 en donde -1 significa una correlación negativa perfecta y por otro lado, +1 significa correlación positiva perfecta.

Se procede a realizar la correlación de las variables; comunicación, clima, cultura organizacional con la gestión del conocimiento para dar cumplimiento a la correlación de la percepción de los encuestados y de acuerdo a los resultados, determinar incidencia de estas variables en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda. Ecuador, para este análisis se procede a utilizar el coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 46

Coefficiente de Correlación de Pearson

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON	
-1,00	= Correlación negativa perfecta
-0,90	= Correlación negativa muy fuerte
-0,75	= Correlación negativa considerable
-0,50	= Correlación negativa media
-0,25	= Correlación negativa débil
-0,10	= Correlación negativa muy débil
0,00	= No existe correlación alguna entre las variables
0,10	= Correlación positiva muy débil
0,25	= Correlación positiva débil
0,50	= Correlación positiva media
0,75	= Correlación positiva considerable
0,90	= Correlación positiva muy fuerte
1,00	= Correlación positiva perfecta

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla No. 46, se detalla claramente el significado de las variaciones, esta información ha sido de suma importancia para poder interpretar y analizar las correlaciones de la presente investigación. A continuación se procedió a utilizar el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 25, para obtener los resultados del análisis de correlación bivariados.

Tabla 47*Correlación entre variables*

CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES		Comunicación	Clima	Cultura Organizacional	Gestión del Conocimiento
Comunicación	Correlación de Pearson	1			
	Sig. (bilateral)				
	N	100			
Clima	Correlación de Pearson	,749**	1		
	Sig. (bilateral)	0,000			
	N	100	100		
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	,834**	,836**	1	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		
	N	100	100	100	
Gestión del Conocimiento	Correlación de Pearson	,827**	,775**	,835**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	
	N	100	100	100	100

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Como se puede observar en la Tabla 47, existe una correlación significativa entre las variables; comunicación, clima, cultura y la gestión del conocimiento. Los hallazgos demuestran un coeficiente de correlación de Pearson que indica una correlación positiva considerable y su nivel de significancia menor que 0,01 lo que representa que tiene el 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error.

- Correlación entre Comunicación - Gestión del Conocimiento

Tabla 48

Correlación: Comunicación - Gestión del Conocimiento

Correlación		Comunicación	Gestión del Conocimiento
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,827**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	100	100
Gestión del Conocimiento	Correlación de Pearson	,827**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 48, que entre comunicación y la gestión del Conocimiento existe una correlación significativa de 0,827** que representa una correlación positiva considerable con tendencia a una correlación positiva muy fuerte y por otro lado el nivel de significancia de 0,000 lo que significa un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error, revelando que en la medida en que el porcentaje de comunicación en la empresa se incrementa, del mismo modo se incrementa, la gestión del conocimiento.

- Correlación entre Clima – Gestión del Conocimiento

Tabla 49

Correlación: Clima - Gestión del Conocimiento

Correlación		Clima	Gestión del Conocimiento
Clima	Correlación de Pearson	1	,775**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	100	100
	Correlación de Pearson	,775**	1
Gestión del Conocimiento	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 49, se puede observar que entre el clima y la gestión del conocimiento existe una correlación significativa de 0,775** que representa una correlación positiva considerable y por otro lado coincide el nivel de significancia de 0,000 lo cual significa un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error, revelando que en la medida en que la percepción positiva del clima en la empresa se incrementa, del mismo modo se incrementa, la gestión del conocimiento.

- Correlaciones entre Cultura Organizacional – Gestión del conocimiento

Tabla 50

Correlación: Cultura organizacional - Gestión del Conocimiento

Correlación		Cultura Organizacional	Gestión del Conocimiento
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,835**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	100	100
	Correlación de Pearson	,835**	1
Gestión del Conocimiento	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Como se puede observar en la Tabla 50, entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento existe una correlación significativa de 0,835** que representa una correlación positiva considerable con tendencia a una correlación positiva muy fuerte y por otro lado el nivel de significancia de 0,000 lo cual significa un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error, lo que revela en la medida en que la cultura organizacional en la empresa se moldea, del mismo modo se incrementa, la gestión del conocimiento.

3.2. Discusión

En base a los resultados obtenidos y luego de analizar toda la data estadística, se procede a detallar los hallazgos encontrados:

Tabla 51

Discusión de Resultados

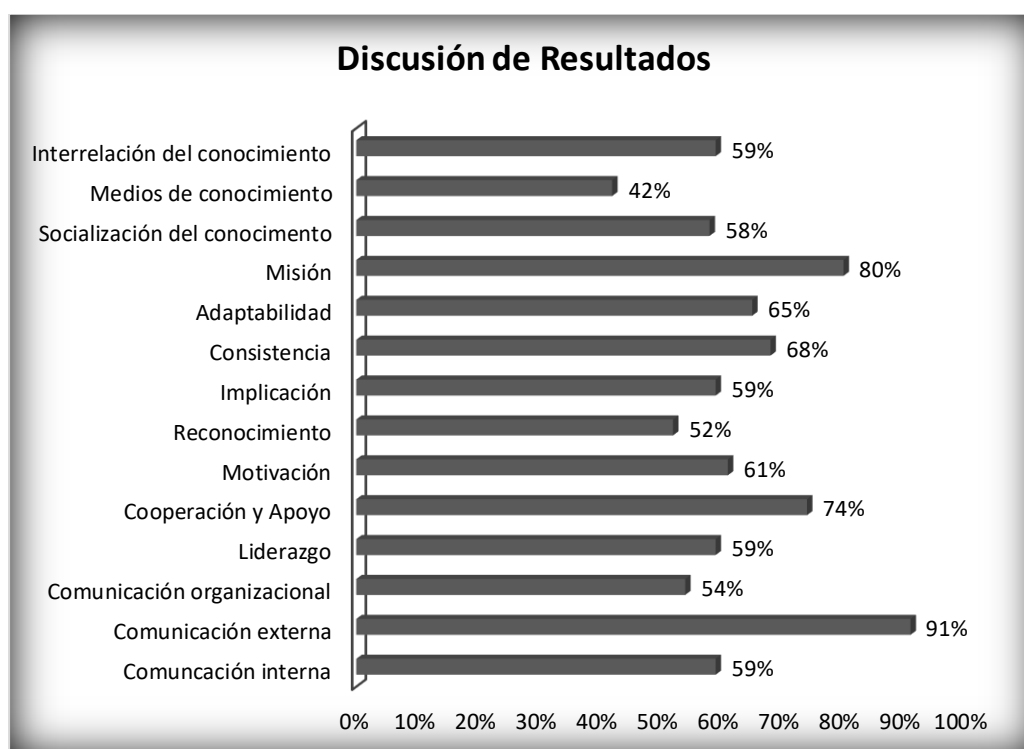
DISCUSIÓN DE RESULTADOS			
VARIABLES	DIMENSIONES	PROMEDIO	ESCALA
COMUNICACIÓN	Comunicación interna	59%	Aceptable
	Comunicación externa	91%	Excelente
	Comunicación organizacional	54%	Aceptable
CLIMA	Liderazgo	59%	Aceptable
	Cooperación y Apoyo	74%	Satisfactorio
	Motivación	61%	Satisfactorio
	Reconocimiento	52%	Aceptable
CULTURA ORGANIZACIONAL	Implicación	59%	Aceptable
	Consistencia	68%	Satisfactorio
	Adaptabilidad	65%	Satisfactorio
	Misión	80%	Satisfactorio
	Socialización del conocimiento	58%	Aceptable
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Medios de conocimiento	42%	Aceptable
	Interrelación del conocimiento	59%	Aceptable
PROMEDIO TOTAL		63%	Satisfactorio

Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

De acuerdo a la Tabla 51, se puede observar los resultados obtenidos en cada una de las variables con sus respectivas dimensiones, así como también el promedio alcanzado de acuerdo al grado de percepción por parte de los colaboradores en base a la clasificación escala de valoración propuesta en la Tabla 4 y finalmente el promedio total.

Figura 29

Discusión de Resultados



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

En el primer objetivo específico de la presente investigación: Analizar la comunicación, clima y cultura organizacional, para identificar la percepción y expectativas de los colaboradores, permitiendo generar ventajas competitivas en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., los resultados mostraron la percepción de los colaboradores sobre las variables comunicación, clima y cultura organizacional las mismas que contienen las siguientes dimensiones: comunicación interna, comunicación

externa, comunicación organizacional, liderazgo, cooperación y apoyo, motivación, reconocimiento, implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Se logra identificar una comunicación satisfactoria con el 68% sin embargo, se presenta debilidades en la “Comunicación interna”, con un 59%, específicamente en la comunicación ascendente entre subordinados y jefes, así como también radica en la “Comunicación organizacional”, con el 54% siendo preciso mejorar el intercambio de información entre colaboradores independientemente del departamento al que pertenecen y que la empresa les comunique de forma clara las oportunidades de desarrollo existente, se logra evidenciar que existe similitud en las respuestas con la investigación realizada por Olmos, (2020) entorno a la comunicación e intercambio de información.

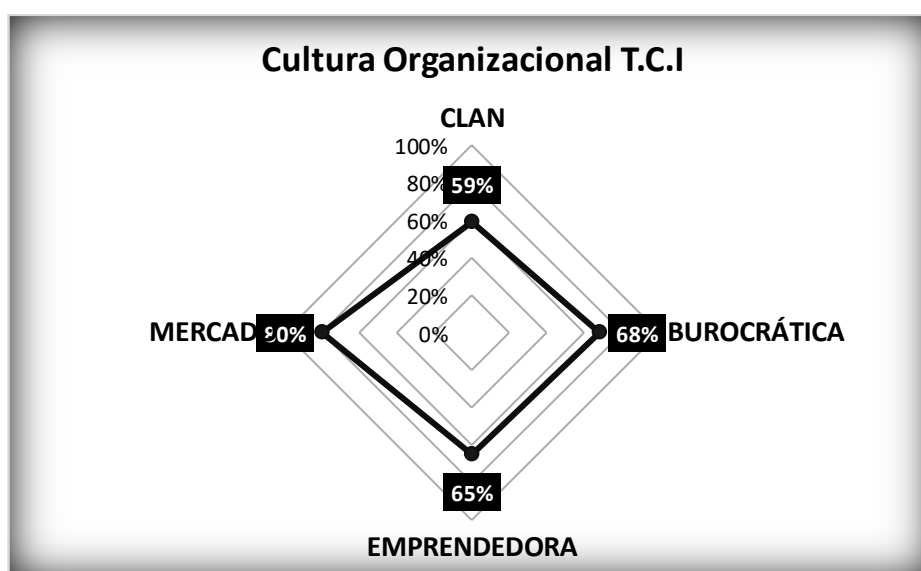
Del mismo modo se identifica un clima laboral satisfactorio con un 62% no obstante presenta debilidades en “Liderazgo” con el 59% siendo necesario mejorar el proceso de inducción en donde los nuevos colaboradores se sientan bienvenidos, así como también mantener una comunicación asertiva que permita conocer las sugerencias e ideas de los colaboradores, otra debilidad es el “Reconocimiento” con el 52%, siendo importante que los jefes de cada área reconozcan el trabajo adicional que realizan sus subordinados y les brinden un trato justo y equitativo.

En cuanto a la cultura organizacional esta no se mide, por lo que se procedió a evaluarla y el porcentaje más alto obtuvo la dimensión “Misión” con un 80% sin embargo para moldear es preciso tomar en cuenta la percepción y expectativas de los colaboradores quienes manifiestan que es importante fomentar más el trabajo en equipo, retroalimentar periódicamente, socializar la misión, visión, los valores y principios organizacionales, y que estos se encuentren alineados con los que los colaboradores consideran importantes en su vida, finalmente, identificar las barreras de adaptación que afectan el desarrollo organizacional.

A continuación, se presenta el tipo de cultura organizacional identificada de acuerdo a Denison, (1990) quien indica que la cultura de mercado, busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, por ejemplo). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales.

Figura 30

Tipo de Cultura Organizacional



Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos de la encuesta

Cabe indicar que ninguna cultura organizacional es buena o mala sin embargo, es preciso moldear de acuerdo a las percepciones de los colaboradores y buscar trabajar en el bien común, en este caso el mayor porcentaje es de "Misión" con 80% que, según Denison, corresponde a la cultura de Mercado cuyo enfoque es externo y la más baja es "Implicación con un 59% que corresponde a CLAN este tipo de cultura se identifica más con la organización y reconocen que va más allá de un simple intercambio de trabajo por un sueldo, ya se encuentran puestos la camiseta, actúan con compromiso y buscan el bien común, existe mayor cooperación, justicia y equidad social, su enfoque es interno.

El segundo objetivo específico de la presente investigación es: Realizar un análisis de la gestión del conocimiento para determinar las actividades y procesos que fortalecen la interrelación de la información en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., los resultados mostraron la percepción de los colaboradores sobre la variable gestión del conocimiento la misma que contiene tres dimensiones como son; socialización del conocimiento, medios de conocimiento e interrelación del conocimiento.

Se logra identificar una gestión del conocimiento aceptable con un 53%, siendo preciso mejorar en sus tres dimensiones, en el caso de “Socialización del conocimiento”, se obtiene 58% las debilidades encontradas radican en la falta de intercambio del conocimiento entre compañeros y líderes así como también manifiestan que las capacitaciones no están generando nuevos conocimientos, en cuanto a “Medios de conocimiento”, se obtiene el 42% debido a la falta o desactualización de los manuales de procedimientos y el no contar con un repositorio central en donde puedan almacenar información y procesos de cada departamento, finalmente en la dimensión “Interrelación del Conocimiento”, tiene el 59%, esto se debe a la falta de innovación y creatividad siendo necesario tomar en cuenta la opinión y aporte de todos los colaboradores y promover nuevos conocimientos, a través de las técnicas de observación y la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.

En el tercer objetivo específico de la presente investigación: Correlacionar la comunicación, clima y cultura organizacional con la gestión del conocimiento para determinar su incidencia en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., para lo cual se procede a realizar dicha correlación a través del coeficiente de correlación de Pearson.

Se logra identificar que entre la comunicación y la gestión del conocimiento existe una correlación positiva considerable con el 0,827**, con tendencia a una correlación positiva muy fuerte, lo propio sucede con la cultura organizacional al obtener 0,835** con la gestión

del conocimiento, mientras que al correlacionar con el clima se obtiene una correlación positiva considerable del 0,775**, evidenciando que estas tres variables inciden en la gestión del conocimiento de manera positiva considerable con un nivel de confianza de un 99% y 1% de probabilidad de error, revelando que a medida que la comunicación, clima y cultura organizacional mejoren en la empresa del mismo modo mejora la gestión del conocimiento, no coincidiendo con la investigación de Parra, (2007) ya que en su estudio presenta una administración débil.

Es de vital importancia considerar que cada empresa es diferente una de otra, así como también lo son, sus objetivos, estrategias, políticas, lineamientos y en este caso la comunicación, clima, cultura organizacional y gestión del conocimiento, razón por la cual no hay coincidencias con los demás autores citados en el Estado de Arte como, Tejada, (2003, Gamboa, (2017), García, (2019) y Mera, (2021) sin embargo, se coincide en la importancia de presentar una propuesta para la gestión del conocimiento.

4. Propuesta para la gestión del conocimiento en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.

4.1. Introducción

La gestión del conocimiento ha ido evolucionando con el pasar de los años, sin embargo, para la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., es un tema nuevo, por lo que es importante tener en cuenta que la GC comprende actividades, procesos, conocimientos, experiencia, educación, habilidades, destrezas, aprendizajes, valores y actitudes, que muchas veces se encuentran intrínsecos en los colaboradores, por lo que es necesario que la empresa cree espacios de interrelación y socialización en los cuales los colaboradores se sientan motivados a compartir el conocimiento tácito y este con una propuesta adecuada se transforme en conocimiento explícito al ser compartido y socializado con demás colaboradores generando desarrollo y progreso.

Sin duda, la GC es una herramienta fundamental de creación de valor, siendo importante que los colaboradores tengan clara la misión, visión, valores y principios de la empresa y estén siempre a la vanguardia de la globalización y los cambios constantes tanto sociales, tecnológicos y económicos, para ello es importante contar con estrategias adecuadas y un liderazgo que motive a los colaboradores a mantener un aprendizaje constante, a compartir el conocimiento así como también incentivar la innovación y creatividad.

De acuerdo a Nonaka & Takeuchi (1999) manifiestan que la creación del conocimiento es "la capacidad que tiene una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, diseminarlos en toda la organización y plasmarlos en productos, servicios y sistemas", es por ello que crean un modelo basado en la necesidad de facilitar el conocimiento tácito que tienen los miembros de la organización y este a su vez se convierta en conocimiento explícito, para que se encuentre disponible para el resto de los miembros.

En la investigación se determinó que la comunicación, clima y cultura organizacional inciden e impactan directamente en la dirección de la GC, por lo que es importante generar una propuesta que abarque estas cuatro variables para que sus líderes puedan romper los paradigmas administrativos y sean más cercanos con sus colaboradores, escuchen sus necesidades, motivaciones, comuniquen las oportunidades de desarrollo profesional, promuevan el equilibrio del trabajo con la vida personal, reconozcan el trabajo adicional que realizan, les brinden un trato justo y equitativo, proporcionen retroalimentación, identifiquen barreras de adaptación, detecten el conocimiento que posee cada uno de los colaboradores, siendo fundamental la comunicación, el trabajo en equipo, el intercambio de conocimiento entre compañeros y líderes, capacitaciones que generen nuevos conocimientos, promover la innovación y la creatividad, esto permitirá desarrollar e incrementar en los colaboradores competencias, habilidades y destrezas, logrando que la empresa trabaje en sinergia de manera integral en base a los valores y principios tanto organizacionales como individuales y de esta manera se obtendrá como resultado una empresa comprometida en el cumplimiento de sus objetivos.

Tomando en cuenta la percepción de los colaboradores y considerando el análisis documental, se procede a señalar una propuesta cuyo objetivo es: Contribuir con un modelo de gestión del conocimiento que permita fortalecer las competencias laborales de los colaboradores de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.

Figura 31

Elementos de la propuesta



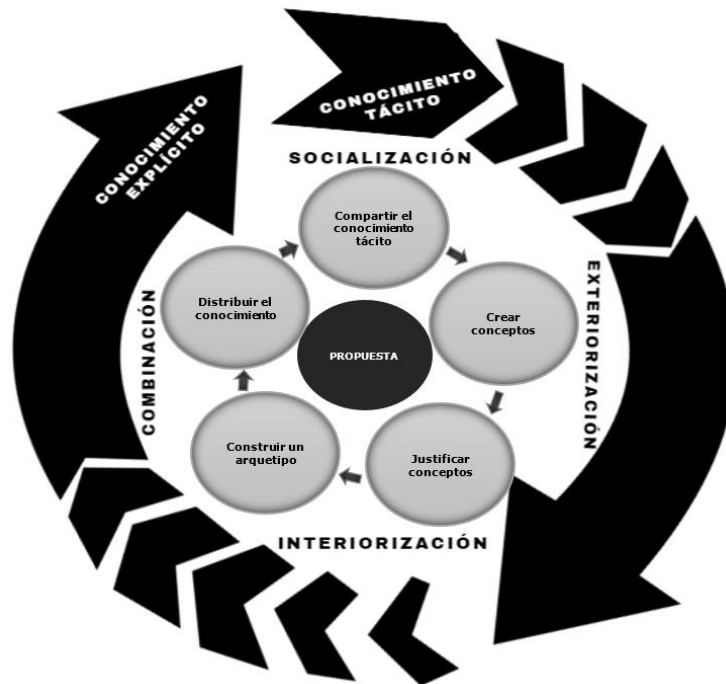
Nota: Elaboración propia

4.2. Metodología

Se procedió a comparar los modelos de gestión del conocimiento citados en el marco teórico y se toma la decisión de elegir el modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, (1999) denominado “espiral del conocimiento” en donde se establecen cuatro fases cíclicas: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, como se puede observar en la Figura 32, este modelo se caracteriza porque inicia transformando el conocimiento tácito que posee cada uno de los colaboradores y lo combina con el conocimiento explícito generando un conocimiento integral disponible en toda la empresa el mismo que resulta muy útil para la toma de decisiones y la mejora continua ya que este conocimiento al final se refleja en los productos y servicios que ofrece en este caso la empresa Transcomerinter Cía. Ltda.

Figura 32

Modelo Gestión del Conocimiento



Nota: Elaboración propia, basado en autores consultados (Nonaka y Takeuchi, 1999)

A diferencia de los otros modelos este no requiere de implementación de las TIC (Tecnologías de investigación y comunicación) ni de consultores expertos por lo que es de fácil adaptación, aplicación y bajos costos para la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.

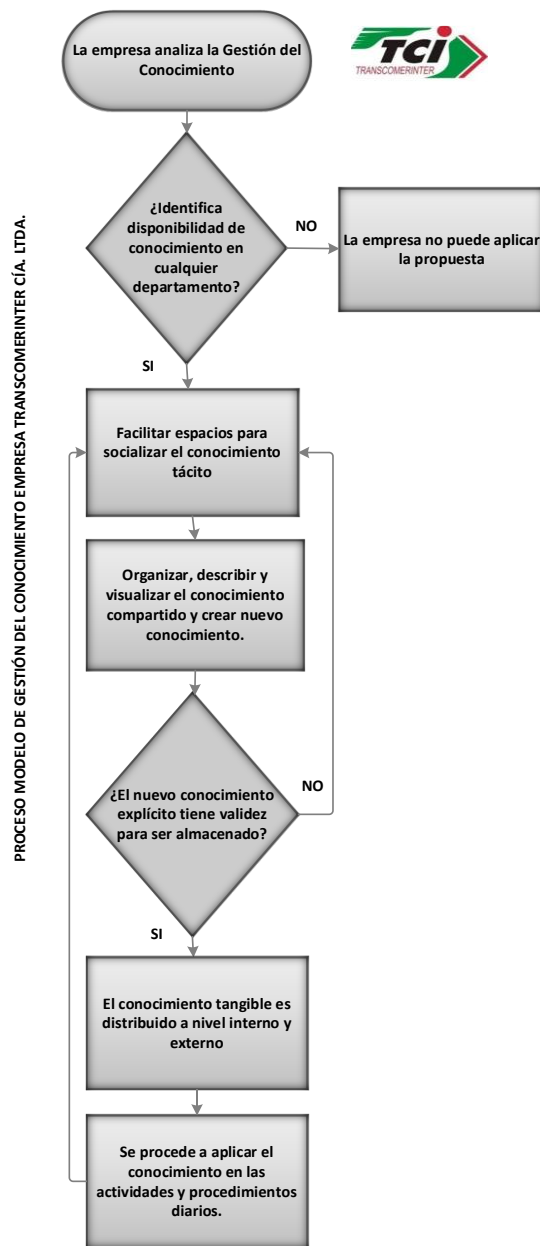
4.3. Desarrollo de la propuesta

De acuerdo a la investigación realizada se ha evidenciado algunas oportunidades de fortalecer las competencias laborales enfocadas en la comunicación, clima y cultura organizacional las mismas que inciden directamente en la gestión del conocimiento y esta a su vez contribuye a la mejora y desarrollo organizacional, por lo cual es importante aplicar el modelo antes citado, que le permita a la alta gerencia y al departamento de talento humano

de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., generar ventajas competitivas al tener colaboradores capacitados, interrelacionados e integrados.

Figura 33

Flujograma Proceso Modelo de GC Transcomerinter Cía. Ltda.



Nota: Elaboración propia

Es necesario contar con el procedimiento para la aplicación del modelo de gestión del conocimiento Figura 33, basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi, ya que su aplicación evitará la fuga de conocimientos, estancamiento organizacional, desarrollo ineficaz de productos y servicios, flujo limitado de la información, escaso conocimiento, insatisfacción de usuarios, clientes y proveedores, para proceder a desarrollar cada una de las fases, es importante contar con la aprobación de la alta gerencia, el compromiso del departamento de Talento Humano, la colaboración de los jefes de cada departamento y de los colaboradores.

4.3.1. Identificación del Conocimiento

Es importante partir, con la identificación del conocimiento tanto tácito como explícito que existe actualmente en cada uno de los colaboradores o en los departamentos de la empresa que se considere importante y eficiente para ello es preciso contar con un liderazgo que tenga cercanía con sus colaboradores y dominio para vencer las resistencias internas y conseguir la colaboración mediante la empatía.

Tabla 52

Fase 1. Identificación del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.

ACTIVIDADES	LEMA	RECURSOS	RESPONSABLES
Propiciar una comunicación efectiva y participativa. Identificar el tipo de conocimiento que existe en cada departamento si es tácito o explícito. Verificar los manuales y procedimientos existentes que se encuentren actualizados. Identificar los documentos que respaldan los conocimientos explícitos.	"Identificar el conocimiento que poseen mis colaboradores es la clave para la GC"	Humanos: Los que comparten el conocimiento, experiencia y emociones y los que receptan el conocimiento. Espacio físico Tecnológicos: Intranet, computadoras, chat, audio, video.	Gerente/ Talento Humano/ Jefes Departamentales

Nota: Elaboración propia

4.3.2. Socialización del Conocimiento

En socialización del conocimiento es importante que la organización ponga a disposición de los colaboradores estructura, espacios y ambientes que permitan el intercambio y transferencia del conocimiento tácito que cada colaborador posee como emociones, sentimientos, experiencias, lecciones y buenas prácticas que por falta de confianza, participación o comunicación no lo expresan, es por ello que la empresa de fomentar y facilitar estos espacios que permitan que el conocimiento sea compartido con los demás colaboradores de la empresa.

Tabla 53

Fase 2. Socialización del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.

ACTIVIDADES	LEMA	RECURSOS	RESPONSABLES
Facilitar espacios para la socialización del conocimiento tácito. Generar campañas que impulsen a compartir el conocimiento. Gestionar intercambio de experiencias, emociones y conocimiento adquirido. Documentar todas las actividades, información y conocimientos compartidos. Generar incentivos no monetarios	"Cuanto más comparto, más importante soy para la empresa y más se me reconoce"	Humanos: Los que comparten el conocimiento y los que receptan el conocimiento. Espacio físico Tecnológicos: Intranet, plataforma, computadoras, chat, audio, video.	Gerente/Talento Humano/ Jefes Departamentales/ Colaboradores

Nota: Elaboración propia

4.3.3. Creación del Conocimiento

Una vez que se ha compartido el conocimiento tácito, en esta fase se empieza a convertir en conocimiento explícito logrando la externalización del conocimiento por lo que es importante que se motive a los colaboradores a no solo escuchar las vivencias y aprendizajes de los compañeros, más bien asumir la capacitación y el compromiso, generando nuevos conocimientos, habilidades, competencias, responsabilidades y acciones.

Tabla 54

Fase 3. Creación del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.

ACTIVIDADES	LEMA	RECURSOS	RESPONSABLES
Realizar mapas de competencias que permitan visualizar conocimientos, habilidades, competencias, responsabilidades y acciones.		Humanos: Los que comparten el conocimiento y los que receptan el conocimiento.	
Proporcionar formación y aprendizaje organizativo.			Talento
Incentivar actividades de lectura con temas relacionados al giro del negocio.	"El saber es poder"	Espacio físico	Humano/Jefes Departamentales / Colaboradores
Establecer alianzas estratégicas con Institutos y Universidades para capacitar al personal.		Tecnológicos: Intranet, plataforma, computadoras, chat, audio, video.	
Implementar capacitaciones basadas en valores y principios.			

Nota: Elaboración propia

4.3.4. Almacenamiento del Conocimiento

Una vez que este conocimiento ha sido aceptado por la alta dirección, se procede a integrar el nuevo conocimiento con el conocimiento ya existe para lo cual es necesario el apoyo adicional del departamento de sistemas siendo de vital importancia contar con un registro de las actividades, conocimientos, responsabilidades para que la información se encuentre actualizada, consistente y homologada.

Tabla 55

Fase 4. Almacenamiento del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.

ACTIVIDADES	LEMA	RECURSOS	RESPONSABLES
<p>Crear una base de datos exclusiva para registrar información de la GC.</p> <p>Alimentar la base después de cada actividad, taller o capacitación.</p> <p>Crear foros y debates en la plataforma de las lecturas realizadas.</p> <p>Mantener actualizada la página organizacional con los nuevos conocimientos.</p> <p>Registrar a los colaboradores más destacados en la GC.</p>	<p>"Almacenar información relevante es la clave de la GC "</p>	<p>Humanos:</p> <p>Los que comparten el conocimiento y los que receptan el conocimiento.</p> <p>Espacio físico</p> <p>Tecnológicos:</p> <p>ORACLE, Intranet, plataforma, computadoras, chat, audio, video.</p>	<p>Talento Humano/Jefes Departamentales / Sistemas</p>

Nota: Elaboración propia

4.3.5. Distribución del Conocimiento

En esta fase el conocimiento ya se vuelve tangible y se lo puede compartir de manera interna y externa, también permite volver a la primera fase para adquirir nuevos conocimientos es importante que la GC, forme parte de la cultura organizacional y de su identidad, una empresa reconocida como vanguardista que se encuentra integrada, cuenta con aprendizaje organizacional y trabaja en equipo.

Tabla 56

Fase 5. Distribución del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.

ACTIVIDADES	LEMA	RECURSOS	RESPONSABLES
Incluir la GC, como parte de la cultura corporativa.		Humanos: Los que comparten el conocimiento	
Realizar publicaciones web.		y los que receptan el conocimiento.	
Implementar o actualizar manuales de procedimientos.	"De nada sirve el conocimiento		Talento Humano/Jefes Departamentales / Colaboradores
Desarrollar inteligencia competitiva.	si no se comparte"	Espacio físico Tecnológicos: Intranet, plataforma, computadoras, chat, audio, video.	
Generar un sentido de comunidad.			

Nota: Elaboración propia

4.3.6. Aplicación del Conocimiento

Finalmente, un conocimiento adquirido sin aplicación no tiene ningún sentido es por ello que GC, pretende generar cambios de actitudes y aptitudes en los colaboradores por medio de la orientación a resultados, generar espíritu emprendedor e impulsar la innovación y la creatividad logrando como resultado el incremento de la productividad.

Tabla 57

Fase 6. Aplicación del Conocimiento Transcomerinter Cía. Ltda.

ACTIVIDADES	LEMA	RECURSOS	RESPONSABLES
Mejorar la ejecución de los procesos.		Humanos: Los que	
Incrementar la calidad de los servicios.		comparten el conocimiento	
Impulsar la innovación y creatividad organizativa.	"Aplicar el conocimiento genera resultados efectivos"	y los que receptan el conocimiento.	Empresa de Transporte y Comercio Internacional
Tomar decisiones en base a la información documentada.		Espacio físico	Transcomerinter Cía. Ltda.
Comunicar el apoyo recibido de un nuevo aprendizaje.		Tecnológicos: Intranet, plataforma, computadoras, chat, audio, video.	

Nota: Elaboración propia

4.3.7. Indicadores para la Gestión del Conocimiento

Es necesario medir de manera objetiva la gestión del conocimiento por lo que es preciso llevar un registro mensual del conocimiento que se ha vuelto tangible en la empresa.

- Inversión en capacitación /Incremento de productividad
- No. de horas de intercambio de conocimiento / Total de horas programadas para socialización
- No. de registros de nuevos conocimientos / No. de conocimientos aplicados
- No. de capacitaciones realizadas / No. de capacitaciones programadas
- No. de horas de capacitación/ Total de horas de capacitaciones programadas
- No. de documentos consultados / Total de documentos ingresados

4.4. Viabilidad de la propuesta

Se determina que la propuesta planteada es viable ya que tanto los recursos humanos, tecnológicos y físicos se encuentran dentro de los recursos con los que cuenta la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., como son:

- En cada departamento cuenta con un jefe quien es el encargado de coordinar todas las actividades y procedimientos requeridos.
- En cuanto a tecnología cuenta con un sistema operativo ISO, una central de monitoreo satelital que opera las 24 horas del día, claves de acceso para cada usuario y una base de datos ORACLE que sirve para implementar la nueva base de GC.
- En las oficinas existen áreas que se encuentran vacías las mismas que servirían para el espacio físico necesario.
- En cuanto a las capacitaciones es una ventaja para la empresa contar con la certificación BASC, ya que le permite acceder a capacitaciones gratuitas con

información relevante sobre el giro del negocio, adicional se puede hacer alianzas estratégicas con Institutos y Universidades, para generar nuevas competencias en los colaboradores.

- Se sugiere establecer un monto de presupuesto anual para las nuevas capacitaciones en torno a la GC, para el departamento de Talento Humano.

4.5. Beneficios de la propuesta

La propuesta presentada ha logrado crear un modelo de referencia para el desarrollo de la GC con la sensibilización de la importancia y valor que tiene el conocimiento en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., proporcionando competencias a los colaboradores para asumir el compromiso de la implementación de nuevas tendencias enfocadas en la mejora continua.

Tabla 58

Beneficios de la Propuesta para la Empresa Transcomerinter Cía. Ltda.

**BENEFICIOS DE LA PROPUESTA PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y COMERCIO
INTERNACIONAL TRANSCOMERINTER CÍA. LTDA.**



- Mejorar la comunicación, clima y cultura organizacional.
- Promover el aprendizaje individual, grupal y el trabajo en equipo.
- Contar con personal calificado.
- Mejorar los procesos de toma de decisiones basadas en información documentada.
- Potenciar el desarrollo profesional.
- Mantener a la empresa actualizada.
- Ser fuente de innovación y creatividad frente a la competencia.
- Desarrollar capacidades y competencias estratégicas en los colaboradores.
- El recurso humano se sentirá con identidad al pertenecer a una empresa vanguardista.
- Mejorar la cooperación y comunicación interdepartamental.

Nota: Elaboración propia

4.6. Diagrama de Gantt

Es una herramienta inventada en el año 1917 por Henry L. Gantt, muy útil que consiste en crear una planificación de cada una de las actividades permitiendo su desarrollo de manera organizada y en tiempos exactos, facilitando el seguimiento y control.

Tabla 59

Diagrama de Gantt Transcomerinter Cía. Ltda.

DIAGRAMA DE GANTT									
PROPUESTA PARA LA EMPRESA T.C.I.		RESPONSABLES	MESES DE TRABAJO						
			ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Socialización de la propuesta de GC con los colaboradores de la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda.		Gerente/Talento Humano/Jefes Departamentales	■						
COMPETENCIAS A MEJORAR									
Liderazgo	Identificación del conocimiento	Gerente/Talento Humano/Jefes Departamentales		■					
Colaboración									
Inteligencia emocional									
Participación	Socialización del conocimiento	Gerente/Talento Humano/Jefes Departamentales / Colaboradores			■				
Comunicación									
Confianza									
Compromiso	Creación del conocimiento	Talento Humano/Jefes Departamentales/ Colaboradores				■			
Capacitación									
Motivación									
Actualización	Almacenamiento del conocimiento	Talento Humano/Jefes Departamentales/ Sistemas					■		
Consistencia									
Homologación									
Integración	Distribución del conocimiento	Talento Humano/Jefes Departamentales/ Colaboradores						■	
Aprendizaje Organizativo									
Trabajo en equipo									
Innovación y creatividad	Aplicación del conocimiento	Transcomerinter Cía. Ltda.							■
Orientación a resultados									
Espíritu Emprendedor									

Nota: Elaboración propia

5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados presentados en la investigación se concluye que los colaboradores tienen una percepción global “Satisfactoria” con un 63%, mientras que la percepción de la variable comunicación es del 68% y esto se debe a debilidades presentadas en las dimensiones, comunicación interna con un 59% y comunicación organizacional con un 54%, esto radica la falta de comunicación ascendente, el intercambio de información entre los colaboradores, así como también la falta de comunicación por parte de la empresa sobre las oportunidades de desarrollo.

En cuanto al clima laboral la percepción de los colaboradores es del 62% que significa satisfactorio, no obstante, presenta debilidades en las dimensiones de liderazgo con el 59% y en reconocimiento con el 52%, esto se debe a falencias en, el proceso de inducción, la comunicación asertiva, la falta de reconocimiento del valor agregado que brindan los colaboradores y el recibir un trato justo y equitativo.

De acuerdo a Denison, se puede concluir que la cultura organizacional de la empresa Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., es de mercado con un 80% y el porcentaje más bajo tiene en CLAN 59%, esto no significa que sea malo o bueno ya que la cultura no es medible, sin embargo, se puede moldear de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La gestión del conocimiento muestra una percepción aceptable del 53%, presentando debilidades en sus tres dimensiones, esto se debe al poco intercambio del conocimiento entre jefes y compañeros, capacitaciones poco participativas, falta o desactualización de manuales de procedimientos, falta de un repositorio central para almacenar información y procesos, finalmente, la falta de innovación y creatividad.

Mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se logra concluir que la comunicación, clima y cultura organizacional, inciden de manera positiva considerable en la gestión del conocimiento y se encuentran relacionados entre sí, a tal punto que si uno mejora el otro también lo hará y viceversa.

Se puede concluir que, mediante el modelo presentado de la gestión del conocimiento se logra establecer nuevas competencias, habilidades, destrezas, responsabilidades y acciones por parte de los colaboradores, integrando a la empresa de manera global con aprendizaje organizativo e incrementando el trabajo en equipo, la motivación, el compromiso y sobre todo rescatando el conocimiento tácito que se encuentra intrínseco en la organización y convirtiéndolo en un conocimiento tangible que permite fortalecer la comunicación, desarrollo y productividad.

6. Recomendaciones

Para mejorar la comunicación en la empresa se recomienda trabajar en la comunicación ascendente entre subordinados y jefes, así como también en el intercambio de información entre los colaboradores independientemente del departamento al que pertenecen, sin dejar de comunicar de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional existentes.

Es importante considerar el 62% de la percepción de los colaboradores con respecto al clima laboral que si bien es cierto es satisfactorio se recomienda mejorar el proceso de inducción permitiendo la integración de todos, así como también mantener una comunicación asertiva que permita conocer las sugerencias e ideas de los colaboradores y los jefes de cada área reconozcan el trabajo adicional que realizan sus subordinados y les brinden un trato justo y equitativo.

Es preciso moldear la cultura organizacional actual ya que su enfoque es externo y comenzar a trabajar internamente en la cultura CLAN que tiene el 59% para ello es necesario fomentar más el trabajo en equipo, la innovación, creatividad y retroalimentar periódicamente a los colaboradores sobre su desempeño y cómo pueden mejorar, logrando empoderar a todos los integrantes de la empresa.

Para mejorar el 53% de la gestión del conocimiento se recomienda reforzar el intercambio del conocimiento entre compañeros y líderes, contar con capacitaciones que sean generadoras de nuevos conocimientos, revisar la existencia o actualización de los manuales de procedimiento, contar con un repositorio central en donde se almacene la información y procesos de cada departamento, promover la innovación y creatividad mediante la opinión y aporte de todos los colaboradores y finalmente, promover nuevos conocimientos, a través de las técnicas de observación y la puesta en práctica.

Se recomienda que el Departamento de Talento Humano, considere los resultados y análisis presentados en la investigación sobre la incidencia directa que tiene la comunicación, clima y cultura organizacional con la gestión del conocimiento basados en la percepción de los colaboradores de la empresa Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., para mejorar la gestión del talento humano en la empresa con un enfoque integral.

Finalmente se recomienda al departamento de Talento Humano de la empresa Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda., que dentro de su plan estratégico incorpore la propuesta presentada en la presente investigación para que forme parte de los procesos de la gestión de talento humano y se lo realice de forma constante y permanente para que todos los integrantes de la empresa se familiaricen, identifiquen y participen de manera activa.

7. Referencias Bibliográficas

- Abreo, A. (2004). Estado del arte de la investigación en la relación salud niñez, desde la psicología en relación con la medicina. *Hallazgos, Revista de investigaciones*, 1(1), 149-168.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15332/s1794-3841.2004.0001.10>
- Aguayo, N., López, V., & & Núñez, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(11), 70-83.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/550>
- Alcalá, E. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado)*. Tuxtepec.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Granica SA.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica S.A.
- Alzate, A. (2018). *El estado del arte y el marco teórico en la investigación: una base para el desarrollo de trabajos de grado*. Fundación Universidad de América.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Episteme, C.A.
- Arnau, J. (1995). *Metodología de la investigación psicológica*. Ediciones U.B.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial del Ecuador.
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

- Asencio, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Elearning, SL.
- Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. EUNSA.
- Barradas, M. (2021). Modelos de creación de conocimiento: una revisión teórica. *Técnica Administrativa*, 20(1). Ciencia y Técnica Administrativa:
www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=200102
- Barrera, A. (2018). *Comunidades de práctica en la administración pública. Transferencia de aprendizajes informales*. McGraw Hill Education.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Blanco, M., & Villalpando, P. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. España: Dykinson.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED.
- Botero, N. (2007). *Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano "estado del arte"*. Anagrama Rumbos y sentidos de la comunicación.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación Interna*. La Crujía Ediciones.
- Carreño, M., Vega, O., Montoya, M., & & González, C. (2020). *Gestión del conocimiento para la innovación de los programas de Derecho e Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones*. Universidad del Rosario.
- Cerda, H. (2011). *Los elementos de la investigación cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Colombia: Editorial Magisterio.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (Vol. Novena Edición). Mc Graw Hill.

CIATEQ. (2019). *Gestión del conocimiento y eficiencia en proyectos. Caso empresa Robuspack*. Investigador García, J. Consultado el 20 de octubre de 2022.

Conill, J. (2013). *La invención de la autonomía*. Eidon.

Davenport, T., & Klahr, P. (1998). *Managing customer support knowledge*. Management Review.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley. New York.

Drucker, P. &. (2003). *Harvard Business Review. Gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto.

Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.

Fernández, I. (2015). *Modelo de la Felicidad Organizacional*.

Fresno, C. (2018). *¿Qué es la gestión del conocimiento?* Ciudad Educativa.

Galeano, M. (2002). *Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa*. Universidad de Antioquia.

Gallego, D. (2013). *Capacitación y gestión del conocimiento a través de la web 2.0*. Dykinson.

Gámez, R. (2012). *Comunicación y cultura organizacional: en empresas chinas y*

japonesas. B - EUMED.

García, M., & Vesga, J. &. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia.

Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Gedisa, S.A.

Gil, A., Junca, J., Mendez, M., & & Meneses, E. (2010). *Evaluación del desempeño*. ESAP.

Gómez V; Galeano, C; Jaramillo, D. (2015). Evaluar el estado del arte de la aplicación de la producción más limpia como herramienta estratégica en la solución de los problemas o conflictos ambientales en el sector industrial a nivel global, nacional, regional y territorial en los últimos 4 años. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2). <https://www.redalyc.org/pdf/4978/497856275012.pdf>

Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educación.

Gonzalez, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. PACJ.

Gullo, J., & Nardulli, J. P. (2015). *Gestión organizacional*. Maipue.

Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Tlalnepantla.

Hernández, F., & Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1).

Hernandez, R. (2022). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.

Hoyos, C. (2000). *Un modelo para investigación documental: guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte con importantes reflexiones sobre la*

investigación. Señal Editora.

INEC. (2022). *Estadísticas*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Consultado el 6 de octubre de 2022.

<https://doi.org/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Visualizador de estadísticas empresariales*, INEC, . Consultado el 6 de octubre de 2022.

<https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadsticasEmpresariales2020/Dportada>

Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* . The Guilford Press.

Larico, G. (2014). *Recursos Humanos*. The water & coffee company.

LEY DE CAMINOS. (1964). *Ley de caminos y reglamento*. Obras públicas gobierno del Ecuador. Consultado el 18 de noviembre de 2022.

https://www.obraspublicas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/ley_de_caminos_y_reglamentos2.pdf

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD

VIAL. (2018). *Registro Oficial Suplemento 398*. Obras públicas del gobierno del Ecuador. Consultado el 20 de noviembre de 2022.

https://www.obraspublicas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP_6_Ley-Organica-de-Transporte-Terrestre-Transito-y-Seguridad-Vial-2021.pdf

Likert, R. (1976). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. McGraw Hill.

López, L. (2016). *Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Sello Editorial Universidad del Tolima.

- Maxwell, J. (2004). *Causal explanation, qualitative research, and scientific inquiry in education*. Educational researcher.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw. Hill.
- MEDIGRAPHIC. (2013). *Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional*. Correo Médico Científico de Holguín. Investigador Segredo, A. Consultado el 25 de octubre de 2022.
<https://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2013/ccm133n.pdf>
- Medina, J. (2015). *Historia del Salario en el Mundo*. Salarios.
- Méndez, C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Mercader, J., & Gairín, J. (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. Wolters Kluwer España.
- Merino, C., González, N., & Plaza, R. (2022). *Profesionalizando la gestión del conocimiento*. AENOR.
- Molina, J. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Librosenred.com.
- Molina, N. (2005). *¿Qué es el estado del arte?* Universidad de La Salle .
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Revista razón y palabra*, 22(1).
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean dinámica del conocimiento*. (A. Fernández, Ed., & M. H. Kocka, Trad.) OXFORD UNIVERSITY PRESS.

- Ocampo, M. (2013). *Comunicación empresarial plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Universidad de La Sabana.
- París, J. (2019). *Comunicación esencial: el paradigma del marketing esencial aplicado al diseño y comunicación visual*. Ediciones de la U.
- Parra, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6(13), 9-36. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485002>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial. *Revista Geon*, 7(1). <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182>
- Pinto M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Red tercer milenio.
- Psicología desde el Caribe. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. *Psicología desde el Caribe*. Investigador Tejada, A. Psicólogo de la Universidad Católica de Colombia. Consultado el 28 de octubre de 2022.
- PUCESA. (2017). *Modelo de gestión del conocimiento para una empresa manufacturera productora de gelatina*. Investigadores Patiño, T; Gamboa, G. Consultado el 20 de octubre de 2022.
- Ricardo, D. (1937). *Principios de economía política y tributación*. Biblioteca de obras famosas.
- Rivera, G., & Rivera, A. &. (2013). Administración del conocimiento en las organizaciones: conceptos, modelos y beneficios. *Revista Análisis Organizacional*, 1(5), 170 - 199.

<https://doi.org/http://remineo.org/repositorio/rao/aonc/raoncv1n5.pdf#page=170>

Robles, M. d. (2018). *Comunicación organizacional*. Fundación Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469935>

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación. La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Rodríguez, M. (2010). *Métodos de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. UAS.

Rueda, G., Tamayo, N., Acosta, B., & Cueva, F. B. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *Dialnet plus*, 12(1), págs. 73-85.

<https://doi.org/https://dialnet.puce.elogim.com/servlet/articulo?codigo=7611867>

Saint, H. (1996). *Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*. Planning Review.

Salazar, E. (2020). *Educación, innovación tecnológica y autoaprendizaje*. Bruja.

Sarvary, M. (1999). *Knowledge management and competition in the consulting industry*. Management Review.

Sosa, J., & Arcila, C. (2013). *Manual de teoría de la comunicación : I primeras explicaciones*. Universidad del Norte.

Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad: el 1% de la población tiene lo que el 99% necesita*. Tauro.

Tamayo, C., & Silva, I. (2012). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

- Tamayo, M. (2007). *Metodología de la Investigación*. Limusa.
- Torres, J. A. (2022). *El poder de los valores: cómo construir una cultura organizacional*. Anáhuac Xalapa.
- Túñez, J., & Costa, C. &. (2018). *Comunicación organizacional en entornos "online"*. Sociedad Latina de Comunicación Social.
- UASB. (2021). *La gestión del conocimiento en el programa de fortalecimiento de emprendimientos e iniciativas productivas locales del Gobierno Provincial de Imbabura*. Investigador Mera, R. Consultado el 22 de octubre de 2022.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7992/1/T3464-MGD-Mera-La%20gestion.pdf>
- UCM. (2015). *Gestión del conocimiento: Medio para sistematizar las ideas y el pensamiento en educación*. Investigadores Toro, D.; Botero, W. Consultado el 26 de octubre de 2022.
<https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/1027/1/Doris%20Toro.pdf>
- UNAM. (2011). *Marco teórico, elemento fundamental en el proceso de investigación científica*. Lab. De aplicaciones Computacionales Consultado el 26 de noviembre de 2022.
<https://bivir.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200334.pdf>
- Universidad César Vallejo. (2017). *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa FISA, Cercado de Lima”*. Investigador Silva, C. Consultado el 5 de noviembre de 2022.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/21199>
- Universidad Técnica de Cotopaxi. (2020). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. para optimización del*

capital intelectual. Investigador Olmos, J. Consultado el 23 de octubre de 2022.
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7427/1/MUTC-000888.pdf>

Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Universidad de La Guajira.

Vallejo, C. (2016). *Gestión del Talento Humano*. La Caracola.

Viáfara, L., & Quintero, J. &. (2021). *Gestión del conocimiento*. Editorial Universidad Icesi.

Zaldívar, M. (2007). *Apuntes para un enfoque adecuado de la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Scielo Cuba.
<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/13874>

Zayas, P. (2012). *La comunicación interpersonal*. B - EUMED.

Zuluaga, M. (2001). *Clima Organizacional*. Función Pública.

ANEXOS

Diseño de la Encuesta

ENCUESTA PARA DETERMINAR INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y COMERCIO INTERNACIONAL TRANSCOMERINTER CÍA. LTDA. ECUADOR

OBJETIVO: Determinar la incidencia de la Comunicación, Clima y Cultura organizacional para la Gestión del Conocimiento en la empresa de Transporte y Comercio Internacional Transcomerinter Cía. Ltda. Ecuador.

Características Socio Biográficas. Encuesta confidencial y anónima. Marque una sola respuesta.

GÉNERO	1= Masculino	1		2			3														
	2= Femenino																				
	3= Otros																				
EDAD	1= 18-30	1		2		3		4													
	2= 31-43																				
	3= 44-56																				
	4= Más de 56																				
ESTADO CIVIL	1= Soltero	1		2		3		4		5											
	2= Casado																				
	3= Unión Libre																				
	4= Divorciado																				
	5= Viudo																				
INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	1= Bachillerato	1		2		3		4		5		6		7							
	2= Técnico superior																				
	3= Tecnología																				
	4= Licenciatura																				
	5= Ingeniería																				
	6= Maestría																				
	7= PHD																				
DEPARTAMENTO O ÁREA A LA QUE PERTENECE:	1= Administrativo	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	2= Financiero																				
	3= Mantenimiento																				
	4= Talento Humano																				
	5= Seguridad																				
	6= Sistemas																				
	7= Operaciones																				
	8= Flota																				
	9= Comercial																				
	10= No tengo claridad del Dep., al que pertenezco																				
TIEMPO EN LA EMPRESA	1= Menos de 1 año	1		2			3			4											
	2= De 1 a 3 años																				
	3= De 3 a 6 años																				
	4= Más de 7 años																				

Se ha registrado su respuesta. Muchas gracias por su valioso tiempo

COMUNICACIÓN. Encuesta confidencial y anónima. Marque una sola respuesta.						
No	Ítems	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
Comunicación Interna						
1	¿Conozco los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?	5	4	3	2	1
2	¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?	5	4	3	2	1
3	¿Considero que en la empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	5	4	3	2	1

Comunicación Externa						
4	¿Considero que la comunicación externa permite identificar las necesidades de los clientes a fin de mejorar procesos, productos y servicios?	5	4	3	2	1
5	¿Considero que una comunicación externa adecuada sería la principal fuente de conocimiento de clientes y proveedores?	5	4	3	2	1
6	¿Creo que la opinión de los clientes y proveedores es decisiva para la creación de la imagen corporativa?	5	4	3	2	1

Comunicación Organizacional						
7	¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?	5	4	3	2	1
8	¿Los empleados intercambian información libremente entre ellos, independientemente de los departamentos?	5	4	3	2	1
9	¿En la empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional?	5	4	3	2	1

Se ha registrado su respuesta. Muchas gracias por su valioso tiempo

CLIMA. Encuesta confidencial y anónima. Marque una sola respuesta.						
No	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
Liderazgo						
10	¿Mi jefe realiza su trabajo y conduce nuestro departamento de una forma honesta, ética y transparente?	5	4	3	2	1
11	¿La empresa demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador?	5	4	3	2	1
12	¿La gerencia confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisar de forma continua?	5	4	3	2	1
13	¿La empresa proporciona los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo?	5	4	3	2	1

Cooperación y apoyo						
14	¿Cuándo alguien ingresa a la empresa, se le hace sentir bienvenido?	5	4	3	2	1
15	¿Mi jefe incentiva, considera y responde de forma sincera a las sugerencias e ideas del equipo?	5	4	3	2	1
16	¿Considero que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?	5	4	3	2	1
17	¿Siento que pertenezco a una empresa con presencia internacional que avanza con éxito?	5	4	3	2	1
18	¿El ambiente de trabajo facilita el compromiso y desempeño de las tareas?	5	4	3	2	1

Motivación						
19	¿El puesto que ocupa en la empresa está relacionado con la experiencia que usted posee?	5	4	3	2	1
20	¿Las capacitaciones que usted recibe le motivan y le ayudan a realizar un mejor trabajo?	5	4	3	2	1
21	¿En la empresa a las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal?	5	4	3	2	1
22	¿Usted puede decir a sus amigos que la empresa es un excelente sitio para trabajar?	5	4	3	2	1

Reconocimiento						
23	¿Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo?	5	4	3	2	1
24	¿Hay un trato justo y equitativo con todos los colaboradores, sin importar el nivel?	5	4	3	2	1
25	¿Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa?	5	4	3	2	1
26	¿Los ascensos son obtenidos por quienes lo merecen?	5	4	3	2	1
27	¿La empresa me ofrece capacitaciones u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?	5	4	3	2	1

Se ha registrado su respuesta. Muchas gracias por su valioso tiempo

CULTURA ORGANIZACIONAL. Encuesta confidencial y anónima. Marque una sola respuesta.						
No	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
Implicación						
28	¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la empresa y departamentos?	5	4	3	2	1
29	¿Considero que las capacitaciones basadas en valores y principios fortalecen la convivencia y el compañerismo en los diferentes departamentos?	5	4	3	2	1
30	¿Mi jefe me retroalimenta periódicamente sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar?	5	4	3	2	1

Consistencia						
31	¿Considero que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa?	5	4	3	2	1
32	¿Los valores de la empresa están alineados con los que considero importantes en mi vida?	5	4	3	2	1
33	¿Si usted es tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo?	5	4	3	2	1

Adaptabilidad						
34	¿Considero que existen barreras de adaptación que afectan el desarrollo organizacional de la empresa?	5	4	3	2	1
35	¿Cuándo las personas cambian de función o área se les ayuda en su adaptación?	5	4	3	2	1
36	Estoy dispuesto a ir más allá en mi trabajo para ayudar a que la empresa sea exitosa	5	4	3	2	1

Misión						
37	¿Conozco los valores y principios organizacionales?	5	4	3	2	1
38	¿Conozco claramente las funciones y actividades que debo desempeñar diariamente?	5	4	3	2	1
39	¿La gerencia tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea?	5	4	3	2	1

Se ha registrado su respuesta. Muchas gracias por su valioso tiempo

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Encuesta confidencial y anónima. Marque una sola respuesta.						
No	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
Socialización del Conocimiento						
40	¿En la empresa existe el intercambio de conocimiento entre compañeros y líderes?	5	4	3	2	1
41	¿Las capacitaciones que brinda la empresa generan nuevos conocimientos?	5	4	3	2	1
42	¿En su departamento la transferencia de conocimiento se realiza a través de su jefe inmediato?	5	4	3	2	1

Medios de Conocimiento						
43	¿En su lugar de trabajo, usted tiene acceso a intranet e internet?	5	4	3	2	1
44	¿En su departamento dispone de acceso a manuales y procedimientos?	5	4	3	2	1
45	¿La empresa cuenta con un repositorio central de información en donde almacena; ¿Procesos propios de su departamento?	5	4	3	2	1

Interrelación del Conocimiento						
46	¿El jefe o compañeros le alientan para opinar y aportar con sus conocimientos?	5	4	3	2	1
47	¿La empresa promueve la innovación y la creatividad?	5	4	3	2	1
48	¿Los conocimientos adquiridos en base a mi formación académica y experiencia, comparto con mis compañeros?	5	4	3	2	1
49	El jefe o compañeros se identifican con el término "Se aprende observando"	5	4	3	2	1
50	El jefe o compañeros se identifican con el término "Se aprende haciendo"	5	4	3	2	1

Se ha registrado su respuesta. Muchas gracias por su valioso tiempo.