

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN.

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Líneas de investigación:

Recursos humanos / Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y /o Control de Empresas

Autora:

Melissa Estefanía Miranda Castillo

Director:

Lic. M.A. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato - Ecuador

Julio 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"Sistema de gestión del conocimiento para la mejora de los procesos de una empresa de producción"

Línea de investigación:

Recursos humanos / Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y /o Control de Empresas

Autora:

Melissa Estefanía Miranda Castillo

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. M.A. f._____

CALIFICADOR

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Psc. Mg f._____

CALIFICADORA

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Ps. Mg f._____

CALIFICADOR

Aitor Larzabal Fernández, Lic. Mg. f._____

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f._____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Julio 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Melissa Estefanía Miranda Castillo, portadora de la cédula de ciudadanía No 180442103-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Melissa Estefanía Miranda Castillo

180442103-8

AGRADECIMIENTO

"La gratitud nace en aquellos corazones que se toman tiempo para pensar en las misericordias del pasado."

CHARLES JEFFERSON

Va mi agradecimiento muy sincero y profundo a mi familia que ha constituido el mayor incentivo, vital para la terminación feliz de este trabajo que marca un nuevo rumbo en mi existencia.

Finalmente quiero expresar mi profunda gratitud a las autoridades docentes de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por su labor educativa en beneficio de quienes nos hemos preparado en tan importante centro de educación superior del país.

DEDICATORIA

“No es grande el que triunfa sino el

que jamás se desalienta”

(JL MARTÍN DESCALZO)

Dedico este trabajo fruto de mi constancia y dedicación a mi querida familia y a mis apreciados amigos y a todas aquellas personas que han constituido en pilares fundamentales para la culminación de mi tesis.

RESUMEN

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas es gestionar el conocimiento, de manera que los procesos tengan continuidad y se cumplan los objetivos planteados. El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un sistema de gestión del conocimiento que permita ejecutar y transferir esos conocimientos, habilidades; los mismos que no deben darse de forma tácita sino explicada. Partiendo de un diagnóstico de los procesos, se recuerda que todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio que se genera en la empresa para determinar la situación actual de la gestión del conocimiento, de esta manera se analiza los resultados del diagnóstico que puedan aportar en el diseño del sistema propuesto. El procedimiento metodológico que se desarrolló comprende los siguientes apartados: se realizó un diagnóstico a la ejecución de los procesos actuales de la empresa, se identificó la estructura en base a la información recolectada, la propuesta está integrada al modelo de Nonaka, Takeuchi y Konno (2000), un modelo de creación del conocimiento basada en los procesos; el proceso SECI de Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización y el Modelo Evolucionado, para de esta manera precisar las estrategias adecuadas. Finalmente los resultados favorecen a la construcción del diseño del sistema de gestión del conocimiento para la mejora de los procesos en la empresa ECUATRAN S.A.

ABSTRACT

One of the main challenges that companies are facing is knowledge management in a way that the processes have continuity and the accomplishment of objectives. The main objective of this study is to design a knowledge-based management system to use and transfer knowledge and skills which should not be implicit but explained. Stemming from a diagnosis of the processes, it must be remembered that every process involves an activity, a transfer, a movement and a change that is generated in the company to determine the current situation of knowledge management. Therefore the findings after a diagnosis are analyzed, so that, they can contribute to the design of the proposed system. The methodological approach that was developed requires that a diagnosis of the implementation of the current business processes is performed and that the structure based on the information collected is identified. The proposal integrates the model of Nonaka, Takeuchi and Konno(2000), a knowledge-creation model based on processes, the SECI process (Socialization, Exteriorization, Combination and Interiorization) and the Evolving Model to thereby define the appropriate strategies. Finally, the results favor the creation of the design of a knowledge-based management system to improve processes in the company ECUATRAN S.A.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD…….iii

AGRADECIMIENTO…….iv

DEDICATORIA……..v

RESUMEN……vi

ABSTRACT……...vii

ÍNDICE DE CONTENIDOS…….ix

ÍNDICE DE GRÁFICOS……..xv

INTRODUCCIÓN……...1

CAPÍTULO I……3

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO……3

1.1 Antecedentes……...3

1.2 Problema……..6

1.2.1 Descripción del Problema……..6

1.2.2 Preguntas Básicas……...6

1.3 Justificación……..7

1.4 Objetivos……...8

1.4.1 Objetivo General……..8

1.4.2 Objetivos Específicos……..8

1.5 Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo……8

1.5.1 Meta……...8

1.5.2 Hipótesis de Trabajo……8

1.5.3 Pregunta de Estudio……8

1.6 Variables……...9

1.7 Delimitación Funcional……...9

CAPÍTULO II……10

MARCO TEÓRICO……..10

2.1 Desarrollo social y producción……10

2.2 La Psicología desde un enfoque social……12

2.3 La psicología organizacional y la productividad humana……...13

2.4 La productividad del talento humano……14

2.4.1 Los procesos humanos en la organización……..15

2.4.1.1 Gestión de Talento Humano……16

2.4.1.2 Gestión del Conocimiento……17

2.4.1.3 Generación del Conocimiento Interno……18

2.4.1.4 Modelos para la Gestión del Conocimiento Empresarial……18

2.4.2 Proceso de Gestión del Conocimiento Organizacional……...20

2.4.3 La tecnología como herramienta para gestión del conocimiento……..23

2.4.4 El proceso de comunicación como parte del conocimiento……25

2.4.5 Intranet para la gestión del conocimiento……..25

2.4.5.1 Procesos funcionales de lso miembros del grupo en la Gestión del Conocimiento……27

2.5 Referencias de calidad y excelencia……..27

2.5.1 Proceso de las normas y desarrollo de grupo en la organización…….28

2.5.2 Principios d gestión de calidad……29

2.5.3 Del control a la gestión de calidad……..31

2.5.4 Proceso de cooperación y competencia en relación a la calidad……..32

2.5.5 La cadena de valor como herramienta de calidad……...33

2.5.6 El desarrollo de la calidad en la organización……..35

2.5.7 Desarrollo e innovación técnico/productiva……...36

2.6 Procesos Productivos……..37

2.6.1 Proceso de solución de problemas y toma de decisiones en la parte productiva……38

2.6.2 El proceso y el procedimiento…….37

2.6.3 Tipos de procesos…….39

2.6.4 Elementos de un proceso…….41

2.6.5 Gestión por procesos…….41

2.6.6 Mapa de procesos…….42

2.6.6.1 El Proceso de Liderazgo y Autoridad Organizacional……..43

2.6.7 La organización por procesos…….44

2.7 El proceso empresarial como insumo al desarrollo social…….44

2.7.1 La economía desde un enfoque productivo……..45

2.7.2 El proceso de producción…….46

2.7.3 La empresa de producción……..46

CAPÍTULO III……..……48

METODOLOGÍA……..48

3.1 Metodología de la Investigación…….48

3.1.1 Método(s) Aplicado(s)……...48

3.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información……49

3.1.3 Población y muestra……..49

3.1.4 Procedimiento Metodológico……50

CAPÍTULO IV……..……...54

ANÁLISIS Y RESULTADOS……..54

4.1 Análisis de resultados……..54

CAPÍTULO V……83

DISEÑO DE LA PROPUESTA……..83

5.1 Estructura del sistema de gestión del conocimiento para la mejora de los procesos de la empresa…….83

5.2 Sección 1: Proceso Talento humano…….85

5.3 Sección 2: Proceso de gestión del conocimiento……86

5.4 Sección 3: Plan y Ejecución……88

5.5 Sección 4: Medición del Conocimiento…….92

5.6 Validación de la propuesta……..94

CAPÍTULO VI……..……...95

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……..95

6.1 Conclusiones…….95

6.2 Recomendaciones……97

BIBLIOGRAFÍA……99

GLOSARIO……102

ANEXOS……104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1: Proceso de Gestión del Conocimiento……...20

Grafico 3.1: Alfa de Cronbach……...52

Grafico 4.1: Estructura de Gestión del Conocimiento……79

Grafico 5.1: Sistema Gestión Conocimiento para la mejora de procesos…..84

Grafico 5.2: Proceso de Talento Humano……...85

Grafico 5.3: Proceso de Gestión del Conocimiento……...86

Grafico 5.4: Plan y Ejecución……88

Grafico 5.5: Medición del Conocimiento……..92

Tablas

Tabla 4.1: Proceso recursos humanos……...54

Tabla 4.2: Proceso de ventas……55

Tabla 4.3: Proceso de compras……..56

Tabla 4.4: Proceso planificación ……57

Tabla 4.5: Proceso Revisión Gerencial-Planificación estrategia……58

Tabla 4.6: Proceso de Producción……59

Tabla 4.7: Proceso de Mantenimiento……. ……..….60

Tabla 4.8: Proceso de bodega y logística……61

Tabla 4.9: Proceso de despacho y transporte……...62

Tabla 4.10: Actitudes…….……..…….....65

Tabla 4.11: Actividades de Socialización…….....66

Tabla 4.12: Actividades de Exteriorización..……...67

Tabla 4.13: Actividades de Combinación……68

Tabla 4.14: Actividades de Interiorización…….....69

Tabla 4.15: Innovación……..71

Tabla 4.16: Contexto en el que Trabaja la Empresa…….72

Tabla 4.17: Gestión de Calidad……....73

Tabla 4.18: Gestión por Procesos……...……....76

Tabla 4.19: Matriz de Estrategias de Cambio…...…….....81

Tabla 5.1: Detectar las Fuentes del Conocimiento…...…..…….....87

Tabla 5.2: Seleccionar el Modelo Cognitivo……87

Tabla 5.3: Organiza el Modelo Cognitivo…….88

Tabla 5.4: Plan Estratégico……..……89

Tabla 5.5: Medición del Conocimiento……....93

INTRODUCCIÓN

Las empresas viven una alta competitividad y complejidad en donde la gestión del conocimiento se ha vuelto la protagonista para beneficiar y asegurar la sostenibilidad en el mundo empresarial este criterio se ve reforzado con la opinión de Teece Pisano y Shuen (1997) desde una perspectiva longitudinal:

> La gestión del conocimiento se ha convertido en una actividad organizativa estratégica para alcanzar y sostener una ventaja competitiva. Afirman que en un entorno donde los conceptos de cambio, dinamismo e innovación ocupan un lugar destacado, las capacidades organizativas que realmente importan son las capacidades dinámicas (p.90)

La habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento útil es cada vez mayor debido al avance tecnológico, a las relaciones comerciales y la aparición de sectores de rápido crecimiento económico, de manera que el objetivo primordial de esta investigación es el diseño de un sistema que a través de la gestión del conocimiento se mejoren los procesos actuales de la empresa.

En el capítulo I, se plantea los antecedentes investigativos, el problema, las preguntas básicas, la justificación, el objetivo tanto general como específico, la pregunta de estudio, variables y la delimitación funcional.

El capítulo II, se describe el marco teórico, es decir toda la fundamentación teórica sobre la investigación.

El capítulo III, se detalla la metodología de investigación, el método aplicado, las técnicas e instrumentos de recolección de información, las características de la población y los procedimientos metodológicos.

El capítulo IV, se plantean los resultados de la investigación con evidencias del formato utilizado para el levantamiento de información, se analizan los resultados y se validan por beneficiarios, expertos en modelos de gestión, investigadores relaciones en el diseño del sistema de gestión del conocimiento para la mejora de los procesos.

El capítulo V**,** se emiten conclusiones y recomendaciones del trabajo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Antecedentes

Existen varias investigaciones con temas relacionados en las cuales citan autores como Meso y Smith, (2000) que manifiestan desde el enfoque técnico, se entiende por la gestión del conocimiento el uso de la informática como soporte de la creación del conocimiento en la empresa como, por ejemplo, las bases de datos, los sistemas de documentación, los sistemas de búsqueda y extracción de datos, los sistemas de apoyo a las decisiones de equipos y los portales corporativos, entre otros Honeycutt (2001) sin embargo nos dice que sería un error reducir la gestión del conocimiento a un sistema de gestión de la información, ya que las decisiones empresariales se toman desde el dominio de distintos conocimientos y no a partir de la transmisión de información en la empresa. Tissen (2000) defienden el establecimiento de mecanismos técnicos orientados a captar, crear y transferir el conocimiento, facilitar su adecuada interpretación, aplicación, reutilización y renovación en todos los ámbitos de la organización a través de distintas fórmulas de codificación.

Por otra parte Maier (2007) establece que el término de Sistemas de Gestión de Conocimiento (KMS por sus siglas en inglés) puede resultar ambiguo, debido a la diversidad de contextos en los que se puede utilizar e interpretar,

la información. La definición de los sistemas de gestión del conocimiento ha sido abordada por diferentes autores los últimos años. Canals (2008) considera que “Un sistema de gestión del conocimiento comprende todo aquello que contribuye a facilitar los procesos de creación y transmisión de conocimiento, así como su utilización” (p.45). Es decir se considera como una herramienta utilizada para cumplir con los procesos que se debe seguir para tener una adecuada gestión del conocimiento.

En la actualidad una fuente principal de generación de ventaja competitiva es el conocimiento Jiménez (2007) menciona que, Nonaka, Toyama y Konno (2000) proponen un modelo de creación del conocimiento basado en tres procesos: (1) El proceso SECI de Socialización, Exteriorización Combinación e Interiorización; (2) Los procesos de generación o dinamización de "BAs" son un nexo entre el espacio y el tiempo, donde la transmisión de información es virtual y física, y su objetivo es permitir la dinamización de la información para convertirla en conocimiento; y (3) Los activos del conocimiento, tanto tangibles como intangibles.

Para poder definir lo que es un proceso es necesario basarse en un modelo el cual es EFQM *(European Foundation for Quality Management)* que fue fundado en 1988 por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea, que manifiesta el significado de un proceso como la sucesión de actividades en el tiempo con un fin definido; organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades de trabajo diseñadas para generar un resultado específico; secuencia de actividades que añaden valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

Por otro lado Sangeeta y Karunes (2004) plantean que un *proceso* como un modelo que toma ciertas entradas, y especificaciones del ambiente externo, el ambiente físico, la cultura organizacional y las personas para que a través del desarrollo de una serie de actividades se genere transformación, añadiendo valor agregado a dichos elementos y generando rendimientos al sistema, los cuales se refieren a los servicios generados por el subsistema integrado al sistema total permitiendo de esa manera integrar todos los factores y formar un solo sistema.

El concepto de *mapa de procesos* lo conceptualizan Sangeeta y Karunes (2004) cuando definen la calidad de un sistema como un concepto multidimensional que no puede evaluarse con un solo indicador, dado que involucra características de entrada, procesos, rendimientos, salidas y múltiples instancias, y debe estar soportado en un componente estratégico, que en el mapa de procesos se ve reflejado en los procesos directivos.

Por todo lo expuesto anteriormente afirman Cayuela y Guerra (1997) que en las organizaciones que se preocupan mucho del aprendizaje, los responsables de comunicación deberán, en principio, pensar en instrumentos que faciliten el acceso a la información, en tecnologías adecuadas y en métodos de reconocimiento de fuentes de información de valor. Su objetivo es manejar un conocimiento que debe generalizarse y que pueda ser transferido a través de todo tipo de espacios en los que se expongan los saberes adquiridos por los profesionales o personas responsables e implicadas en el descubrimiento de las soluciones a todos los problemas propios del funcionamiento de toda una organización.

1.2 Problema

Dentro una organización el conocimiento es de gran utilidad, lo esencial es saber gestionar y transferir ese conocimiento utilizando el recurso humano como medio para fortalecer el desarrollo empresarial, por lo tanto hay que resaltar que no existe una adecuada gestión del conocimiento que respalde los procesos que se ejecutan en la empresa ECUATRAN S.A.

1.2.1 Descripción del problema

En la empresa ECUATRAN S.A no existe una adecuada gestión del conocimiento, los responsables no direccionan adecuadamente la información de los procesos, debido a la falta de un responsable en la gestión del conocimiento, la falta de experiencia en el tema y no se da prioridad a la gestión del conocimiento, teniendo como consecuencia la discontinuidad en los procesos, no existe consecución de objetivos, además de la falta de seguimiento en el conocimiento generado en la empresa y finalmente se da una evidente fuga de conocimiento.

1.2.2 Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Las consecuencias negativas de no contar con un sistema de gestión del conocimiento en la empresa Ecuatran S.A. son: existe pérdida de capital intelectual debido a que en caso de renuncias es difícil llenar la vacante con los mismos conocimientos y experiencia, otra consecuencia es que no cuenta con un responsable que conozca del tema y esto hace que no exista continuidad en los procesos que se generan en la empresa.

¿Por qué se origina?

Porque no hay un sistema que le permita al responsable ejecutar una buena gestión del conocimiento

¿Dónde se origina?

ECUATRAN S.A

¿Qué lo origina?

No aplica

¿Cuándo se Origina?

No aplica

¿Dónde se detecta?

En los procesos de la empresa.

1.3 Justificación

Este tema es necesario para gestionar el conocimiento dentro de la empresa, porque de esta forma servirá para mejorar los procesos en caso de que la empresa sufra algún paro en los procesos por diversos motivos de cualquier índole y no afecte al trabajo cotidiano sino más bien los procedimientos estén correctamente plasmados y documentados. Actualmente es un tema de mucho interés dentro de las empresas por lo que este tema servirá de línea base para próximas investigaciones.

1.4 Objetivos:

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un sistema de gestión de conocimientos para la mejora de procesos en una empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos actuales de la empresa ECUATRAN S.A.
- Identificar la estructura de gestión del conocimiento que existe dentro de la empresa ECUATRAN S.A.
- Establecer estrategias de gestión para la adquisición y transferencia del conocimiento.
- Validar el sistema diseñado de gestión del conocimiento que permita la mejora de los procesos de la empresa ECUATRAN S.A.

1.5 Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo

1.5.1 Meta:

Disponer de un diseño de sistema de gestión del conocimiento para mejorar los procesos de la empresa ECUATRAN S.A.

1.5.2 Hipótesis de trabajo:

No aplica

1.5.3 Pregunta de estudio:

¿Cómo gestionar el conocimiento tácito y explícito clave que contribuya a la mejora de procesos en la empresa?

1.6 Variables

No aplica

1.7 Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Aportar a la empresa con un nuevo sistema de gestión del conocimiento.

¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

No aplica

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Con el ánimo de fundamentar teóricamente este proyecto de investigación, se ha tomado en consideración conceptos y definiciones relacionados con el contexto y desarrollo socioeconómico; en el polo de desarrollo se encuentran; la economía del país, la cual permite surgir por medio del trabajo y esfuerzo de los ciudadanos que día a día buscan un mejor estilo de vida y que se acoplan a las condiciones sociales que se crean de generación en generación, al respecto Pérez (2010) opina que: la mayor parte de la población, entidades financieras, los Ministerios y el gobierno central se encuentra envuelta en una parte del polo de desarrollo formando así un ambiente de servicios, contaminación que pueden causar problemas sociales serios. Lo cual se puede decir que en el contexto social existe el polo de desarrollo que involucra una serie de aspectos tanto económicos como también el desarrollo social.

2.1 Desarrollo social y producción

El desarrollo social se ocupa específicamente de buscar mejorar el estilo de vida de las personas a través de la alimentación, la educación, la salud, la vivienda entre otros, por ejemplo en las organizaciones los colaboradores se esfuerzan por entregar su trabajo diario para cumplir con un objetivo común dispuesto en cada organización siendo competitivos y manteniendo su calidad

de producción para que así contribuya al desarrollo del país se garantice la calidad de vida de cada familia, cabe señalar que Sen (2000) sostiene que:

> El desarrollo Social tiene que ocuparse de mejorar la vida que llevamos y las libertades que disfrutamos. En este sentido, la mejora del bienestar debe ser entendido como el proceso integral e indisoluble de estos dos factores donde una ampliación de capacidades (educación, capacitación, salud, vivienda), implícitamente no garantiza una mejora en el bienestar si no está acompañado por un pleno acceso a las oportunidades (empleo, crédito, acceso a mercados o a la información), que permitan la plena utilización de las mismas para que las personas puedan escoger el tipo de vida que quieren y tienen razón de apreciar(p.67).

Es necesario acotar esta información anterior con la opinión de otro autor que establece más acerca del desarrollo social.

La relación que tiene el desarrollo social con el comportamiento se ve reflejado por medio de la evidencia de las costumbres, valores y leyes que practican las personas dentro de un ambiente social y de cierta forma influyen en la manera de actuar, en virtud de lo señalado Pérez (2001) establece que el "Desarrollo social hace referencia al proceso de cambio en diferentes facetas del comportamiento, modos de vida, valores, subjetividad y capacidades individuales y colectivas, así como a formas nuevas de la organización social" (p.56). Por lo tanto se expresa tanto en el campo demográfico, como en el nivel y tipo de consumo o en la transformación de las expectativas y la racionalidad social. A consecuencia del comportamiento dentro del desarrollo

social se tiene como resultado la aplicación efectiva de la teoría de la psicología social como la base para efectuar dichas características que presentan los individuos dentro un ambiente laboral.

2.2 La psicología desde un enfoque social

La psicología se puede conceptualizar desde varios puntos de vista como una ciencia que se ocupa del estudio de la conducta, del alma o también de los procesos mentales que caracterizan a cada ser humano y el cual le hace diferente el uno del otro, varias investigaciones se han dedicado a focalizarse en este tema y trata de sacar sus propias deducciones sobre la psicología, este criterio se ve reforzado por Cabruja (2005) manifiesta que la Psicología es aquella institución que normaliza y estructura las formas, de ser, sentir y pensar; produce y crea normas valores y convenciones a cerca de la forma de ser de las personas. Determinando los límites de lo que puede o no ser una conducta desde el punto de vista de la salud mental, incluso de la moral, se define a menudo a partir de los datos que ofrece, la psicología y que ofrecen los psicólogos. Estos datos se pueden obtener a partir de teorías y conceptos de la psicóloga, y que sirven de referencia para evaluar a las personas, y a menudo constituyen referentes de autoevaluación. Por lo tanto se entiende mejor a la psicología moderna como aquella ciencia que participa en la regulación social de la vida cotidiana, ha ayudado a constituir la verdadera forma de la individualidad moderna, produciendo explicaciones sobre las personas, o bien identificando problemas, ambas maneras no quedan exentas de posiciones políticas específicas las cuales podrían

manejarse dentro de la parte económica hablando de la participación de la psicología organizacional en las empresas.

2.3 La psicología organizacional y la productividad humana

Se puede definir a la psicología organizacional como aquella ciencia que se aplica dentro de una organización, empresa, compañía o entidad con fines o sin fines de lucro en donde se pretende administrar de mejor manera el recurso humano siendo el principal eje para buscar soluciones, contribuir a un buen ambiente y entorno laboral, también el desarrollo emocional e intelectual de cada uno de los colaboradores que forman parte de una entidad, por tanto es inminente que Pena (2006) manifiesta que la Psicología Industrial – Organizacional (I/O), se la puede utilizar para el ejercicio profesional de la Psicología, debido a que se analiza el comportamiento de los colaboradores que busca mejorar la productividad por medio de un ambiente adecuado mejorando la rotación y el ausentismo laboral. Peña (2006) también menciona que “La Psicología del personal, la Psicología organizacional, el ambiente de trabajo y su entorno así como la Psicología del Consumidor son subespecialidades de la Psicología Industrial – Organizacional” (p35). La psicología Industrial u Organizacional se enfoca en buscar el bienestar y calidad de vida del trabajador por la cual sirve de apoyo para mejorar la productividad. De manera que de la psicología organizacional se puede señalar que es aplicada específicamente dentro de una organización por lo cual se manejan constantemente los denominados recursos humanos los cuales tiene un valor fundamental, puesto que gracias a ellos se logra alcanzar una productividad que pretende cubrir las necesidades de una sociedad

2.4 La productividad del talento humano

El talento humano también llamado recurso humano es utilizado para una correcta administración porque se considera como el recurso más valioso que existe en una organización, de ello depende el desarrollo y el cumplimiento de muchos objetivos sean a corto o largo plazo, el funcionamiento en sí de las organizaciones; quizás unos se esfuerzan más que otros pero cada uno cumple una función que puede ir acompañada de factores tangibles o intangibles, por lo que Moe (2005) opina que:

> Es la utilización de las personas para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración de Recursos Humanos (ARH). Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una ARH eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes en una revolución tecnológica importante (p.4)

La naturaleza trascendental de los asuntos de recursos humanos, deben recibir mayor atención a los niveles directivos, son dirigidos por los altos mandos emitiendo los recursos materiales necesarios para cumplir los objetivos planteados. Cabe recalcar que si dentro de una organización existe una correcta administración de recursos humanos será mucho más factible gestionar el talento humano y lograr cumplir lo deseado con la colaboración de los procesos organizacionales, las personas encargadas de direccionar adecuadamente al recurso humano se ven expuestas a manejar diferentes

situaciones obteniendo siempre un resultado positivo o beneficioso. Estas dos van de la par para lograr ejecutar los procesos en la organización cumpliendo con las normativas establecidas.

2.4.1 Los procesos humanos en la organización

El estudio de los procesos organizacionales ha ido evolucionando y cuenta con raíces teóricas las cuales han sido emitidas por varios autores como: Kurt Lewin, Chapple , Bales y otros que han contribuido a la investigación de los procesos humanos en las organizaciones, desarrollando una relación directa con la capacidad para observar e investigar fenómenos individuales, interpersonales y de grupo, así Shein (1979) describe seis procesos relacionados con el desarrollo organizacional los cuales son los siguientes: (1) Comunicación, (2)papeles y funciones de los miembros del grupo, (3) solución de problemas, (4) normas de grupo y desarrollo de grupo, (5)liderazgo y autoridad, (6) cooperación y competencia entre grupos. Estos procesos organizacionales son considerados como los más esenciales para la adecuada actuación de la organización porque contribuyen a la mejora del comportamiento y se logra un ambiente laboral adecuado, lo cual se tomara en cuenta cada uno de ellos para el desarrollo teórico de esta investigación.

2.4.1.1. Gestión de talento humano

La Gestión del Talento Humano se realiza con el fin de ofrecer un constante crecimiento del personal dentro de una organización, resaltando sus características, habilidades y destrezas y puedan ir a la par con el desarrollo social que va cambiando decididamente, forjando un camino en el que la exigencia es común, según Moral (2007) comenta que desde una perspectiva

estrictamente técnica, el proceso tiene un objetivo que es garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, la gestión del talento humano debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, en el ámbito profesional (técnico- cognitivo) como en el personal (social afectivo). Se utiliza el verbo contribuir porque en el desarrollo de todas las potencialidades de una persona concurrente muchos factores ajenos a la organización. La Gestión del Talento Humano se plantea desde el punto de vista en cómo las organizaciones manejan el conocimiento que posee el personal, algunas se preocupan por impulsar el desarrollo intelectual resaltando las fortalezas, oportunidades, se mejora las debilidades y se reduce las amenazas, explotando el recurso humano al máximo de manera que no sea estático sino se mantenga en constante movimiento, al respecto Montserrat Santillán (2010) considera que:

> En esta área también se encuentran dos niveles de captura del conocimiento, cuando el conocimiento no se tiene en la organización o cuando si se posee. En el primer caso, la empresa debe usar las vías que le permitan traer o generar ese conocimiento en la organización como son: la incorporación de personas con esos conocimientos, la formación de alianzas con clientes o proveedores, la colaboración con centros educativos o tecnológicos, entre otras. Cuando ese conocimiento existe en la empresa, la vía para que otras personas de la organización participen del mismo debe estar basada en la comunicación y la interrelación de las personas que apliquen ese conocimiento, para ello la información interna, mentoring, los

> seminarios o las comunidades de conocimientos son herramientas muy útiles. (p.61)

A partir del proceso de gestión del talento humano que se platea dentro de una organización se puede generar o reforzar el conocimiento en los colaboradores a través de herramientas o recursos que permitan la difusión de la información tanto de forma externa como interna y sea de gran utilidad para alcanzar un nivel de conocimiento más elevado.

2.4.1.2 Gestión del conocimiento

Dentro de la gestión del conocimiento puede existir aspectos positivos, cuando el proceso se lo realiza de manera adecuada, hay que recordar que existe organizaciones que invierten un gran valor económico en mejorar su capital intelectual, como también puede representar un gasto para la organización cuando se genera demasiada rotación de personal lo que significa una pérdida de recursos humanos y de conocimiento, esto se corrobora con lo dispuesto por Daedalus (2003) quien lo define como:" crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva"(pp. 6). Por medio de la correcta gestión del conocimiento se puede lograr éxito dentro de la organización debido a que permite generar un mejor conocimiento por parte los miembros que forman parte de la organización.

2.4.1.3 Generación del conocimiento interno

El adecuado proceso para generar el conocimiento, es el método de aprendizaje que se utiliza y debe ser impulsado por personas que tengan

experiencia y estén correctamente capacitados, actualmente la utilización de la tecnología con aplicaciones online permiten que los conocimientos constantemente se actualicen, Según Davenport (2001) existen cinco modos de generación de conocimiento, estos son:" adquisición, destinación de recursos, fusión, adaptación y redes del conocimiento. Cuando se habla sobre generación de conocimiento se refiere tanto al conocimiento adquirido por una organización como el desarrollado en la misma" (p.256). Por lo tanto se debe recalcar que el conocimiento adquirido no tiene por qué haber sido creado recientemente, solo debe ser nuevo para la organización, contando con estos cinco modos de adquisición del conocimiento que necesariamente debe aportar al conocimiento con el que cuenta la organización se puede nombrar una tipología que contribuya a la gestión del conocimiento.

2.4.1.4 Modelos para la gestión del conocimiento empresarial

Varios autores tienen varias tipologías generales de la gestión del conocimiento, sin embargo se ha escogido una tipología del conocimiento de acuerdo a las circunstancias como éste se produce, se puede definir tres tipologías de modelo según Rodríguez (2006), este autor agrupa en tres tipos los modelos para la gestión del conocimiento que son los siguientes:

- **El modelo de tipo: "Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento"** es aquel que permite diferenciar el conocimiento, la información y los datos de manera que se establece de una forma distinta de las personas, caracterizándose por el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas que sirvan para el almacenamiento del conocimiento que se encuentre en un lugar

accesible para facilitar la transferencia entre los miembros de la organización. Según Davenport y Prusak (1998) citado por Rodríguez (2006), existen tres tipos básicos de almacenes de conocimiento dentro de las organizaciones: conocimiento externo, conocimiento interno estructurado y conocimiento interno informal.

- **Los modelos de tipo sociocultural:** enfocado en el desarrollo de una cultura organizacional precisa que beneficien la ejecución de los proceso de gestión del conocimiento. De forma que permite promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, la comunicación y participación de los miembros del grupo.

  El modelo de tipo Tecnológico: enfatiza el desarrollo y la utilización de sistemas informáticos como herramientas tecnológicas de apoyo para la gestión del conocimiento.

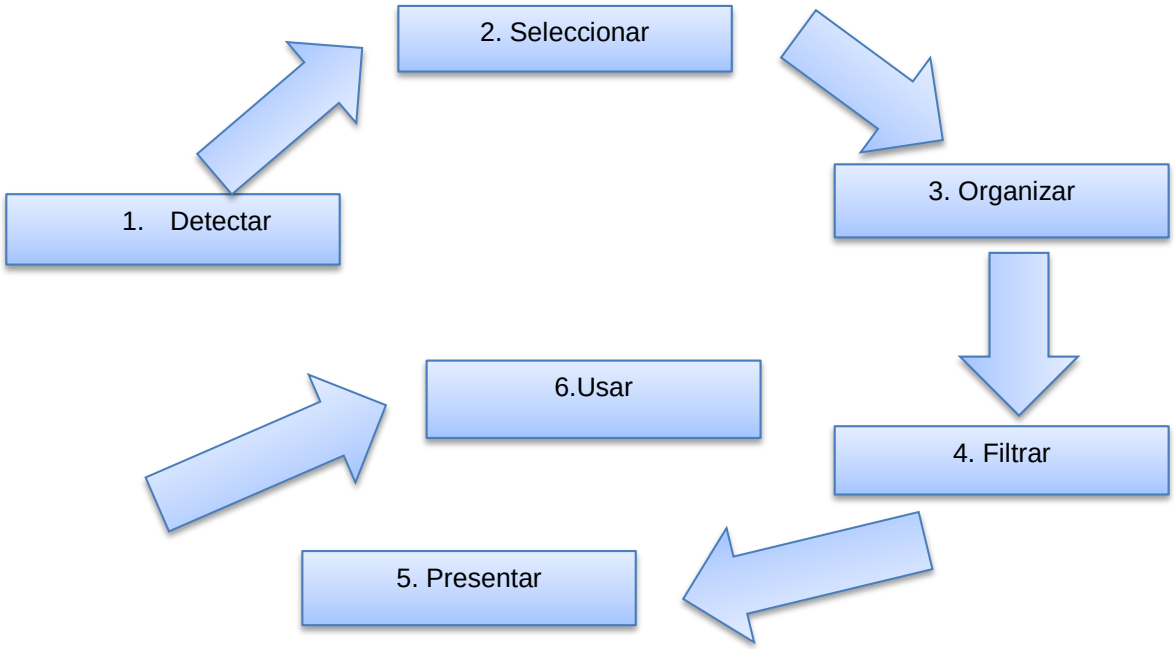
Estas tipologías de modelos para la gestión del pueden combinarse con otras para una eficiente utilización. Resaltando que, la mejor opción para ampliar una adecuada gestión del conocimiento es la combinación para ello es necesario meditar que en todo modelo debe existir un proceso de cómo realizar dicha gestión.

2.4.2 Proceso de gestión del conocimiento organizacional

Un proceso de gestión del conocimiento sirve de base para poder ejecutar una adecuada gestión del conocimiento se utiliza aspectos específicos expuestos como guía para desarrollar dentro de una situación o actividad entre los

colaboradores de una organización, de acuerdo con la opinión de Pavez (2009) está asociada a un proceso sistemático, donde el negocio es el centro de dirección. Este proceso se expresa gráficamente

Grafico 2.1: Proceso de Gestión del Conocimiento



Fuente: Pavez (2009)

A continuación se describe cada uno de los procesos tomado de Pavez (2009) dónde:

Detectar: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas, quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna como externa.

Seleccionar: Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas: generación, codificación y transferencia

Generación: Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.

Codificación: Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.).

Transferencia: Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo temporales (Vencimiento), de distancias y sociales.

Filtrar: Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas entorno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas,

tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

Presentar: Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

Usar: El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Anteriormente se detalló cada uno de los pasos que conforman los procesos de gestión del conocimiento los cuales se debe seguir en orden para obtener resultados adecuados que beneficien a los colaboradores en la ejecución de sus actividades los mismos que deben contar con herramientas tecnológicas que faciliten el acceso a la información.

2.4.3 La tecnología como herramienta para la gestión del conocimiento

En la gestión del conocimiento se encuentra involucrada la aplicación de la tecnología, si bien es cierto la información y la comunicación son componentes fundamentales para llegar al éxito, es por ese motivo que se debe tomar en cuenta como un requisito impredecible para lo cual Paves

(2009) describe el término: Tecnologías de información (TI) está vinculado con todos los aspectos del manejo, procesamiento y comunicación de información. Dentro de esta categoría se encuentran las nuevas tecnologías asociadas a Internet, el almacenamiento de datos, los sistemas de información, las comunicaciones, entre muchas otras. En la actualidad, entender cuál es el rol de las TI en torno a la gestión del conocimiento es la pieza clave para no cometer un error de concepto. Este error radica en entender la creación de la Gestión del conocimiento como una tarea de la TI. Las TI proveen el marco, pero no el contenido. El contenido es una cuestión de los individuos, facilita el proceso, pero por si misma es incapaz de extraer algo de la cabeza de una persona. El apoyo que pueden entregar las TI, reside en tres instancias tecnológicas y culturales para ayudar a la dinámica del proceso de gestión del conocimiento, estas pueden ser:

Generación de conocimiento: Son las herramientas y técnicas que se enfocan a la exploración y análisis de datos para descubrir patrones interesantes dentro de ellos, se conocen algunas herramientas y/o técnicas que se utilizan para generar conocimiento, ejemplo de ellas son: Data Mining, descubrimiento de conocimientos en bases de datos, conocido por el término en inglés Knowledge Discovery in Databases (KDD), minería de texto, del inglés text mining (TM), minería Web, del inglés Web mining (WM), Sistemas Inteligentes de Apoyo a las decisiones (SAID), Sistemas Expertos (SE), Agentes Inteligentes,

Facilitador de la generación de conocimiento: Son las herramientas y técnicas que facilitan el libre flujo de conocimiento dentro de la

organización. Algunas herramientas y/o técnicas utilizadas son: Lotus Notes, NetMeeting, Email, Intranets/ Extranets y Portales, Idea Fisher, Idea Procesor, Grupos de discusión, Servicio de mensajes, entre otras. Este tipo de tecnología se cataloga dentro del área de la Administración de la Información, comunicación, representación y Groupware.

Mediciones de conocimiento: Son herramientas y técnicas que facilitan la visualización de los conocimientos. Se pueden describir en tres categorías: actividades de conocimiento, resultados basados en conocimientos, e inversiones en conocimiento.

Se considera que la tecnología dentro de la gestión del conocimiento se ve involucrada de manera evidente sirviendo como medio de comunicación y facilitando la trasmisión de información sin olvidar que constantemente es actualizada.

2.4.4 El proceso de comunicación como parte del conocimiento

La comunicación es un proceso que se utiliza con los miembros que conforman la organización, puede existir problema al transmitir información de una persona a otra debido a que se comunica sentimientos, hechos, situaciones y también se puede detectar a través de los gestos, posturas movimientos y expresiones, para complementar esta parte Shein (1979) comenta que los procesos tales como quien habla, quien habla a quien, quien interrumpe a quien y que estilo de comunicación se usa, examinando partes más sutiles sobre la comunicación, como el significado implícito en la comunicación no verbal, el papel de otros niveles de comunicación originados

en nuestras partes ciegas y en su instinto a ocultar ciertas cosas sobre nosotros y los problemas derivados de nuestros instintos a filtrar las comunicaciones tanto en el papel del emisor como del receptor. Se debe resaltar la existencia de la conexión entre los sutiles procesos de comunicación y la clase de intercomunicación real que lleva a relaciones de trabajo eficaces y a una elevada producción.

2.4.5 Intranet para la gestión del conocimiento

La adecuada gestión de la información contribuye al desarrollo continuo y crecimiento empresarial utilizando muy bien su capital humano e intelectual, no solo debe ser de forma verbal sino más bien plasmada en programas informáticos que sirvan de respaldo a dicha información', este criterio se ve reforzado con lo dicho por Martinez (2001), explica: cuando los datos se convierten en conocimiento es porque realmente se tiene una plataforma de gerencia del conocimiento; dicha plataforma permite a través de la Intranet detener información e interactuar con el resto de la organización en forma eficaz, en eso consiste el sistema nervioso digital de una organización.

Se puede hacer una analogía entre seres humanos y organizaciones al comparar el sistema nervioso de los seres humanos con la gerencia del conocimiento organizacional al cual define como sistema nervioso digital. Este sistema nervioso digital tiene que ver con que las organizaciones deben contar con un sistema tecnológico que les permita integrar un pensamiento estratégico, para que puedan determinar cuál es la estrategia de su negocio, que puedan a través del sistema nervioso digital interactuar con los clientes y

mantener ese diálogo. El sistema nervioso digital opera en forma similar al del cuerpo humano, haciendo tareas como las que se describen a continuación: (1 y 2) crear y almacenar el conocimiento. Una vez creado el conocimiento, se debe tener una base de datos muy robusta y que además sea compatible con la herramienta que crea el conocimiento; 3. Permite analizar el conocimiento; 4. Distribuirlo eficientemente. Una vez que se tiene creado y analizado el conocimiento, se debe compartir; 5. Estructurar el conocimiento. Una plataforma de gerencia del conocimiento le permite a las organizaciones crear, almacenar, analizar, compartir, distribuir y estructurar conocimiento. Toda actividad requiere de un proceso siguiendo una secuencia para llegar a un objetivo muchas veces es necesario la participación de los miembros para lograr crear algo consistente y válido.

2.4.5.1 Procesos funcionales de los miembros del grupo en la gestión del conocimiento

La actuación de los miembros del grupo se da cuando dos o más personas se juntan para realizar una tarea, habrá un lapso inicial en el que el comportamiento está orientado hacia sí mismo, a medida que declina este comportamiento los miembros comienzan a interactuar entre ellos, es decir que el comportamiento cambia al mismo tiempo que se realiza la tarea y permite compartir ideas, opiniones e inquietudes entre los miembros del grupo, para corroborar lo anteriormente dicho Schein (1979) plantea algunos aspectos sobre el comportamiento individual y grupal que se direcciona hacia las causas, los tipos inspeccionando las funciones y el intercambio de información. Tomando en cuenta el proceso que constituye dentro de un

grupo, es primordial dirigir esa información a la ejecución de los procesos de calidad que se genera en las organizaciones.

2.5 Referencias de calidad y excelencia

La calidad y excelencia influye en la gestión por procesos a través de la gestión de calidad, debido a que existen normas de control que es necesario perseguir, por ejemplo: en la ejecución de un proceso de reclutamiento y selección hay un procedimiento documentado que se debe cumplir con ese proceso, la gestión por procesos como cuerpo de conocimientos, existe desde hace décadas por lo tanto se ha determinado principios que caracterizan a la gestión de calidad acompañados del control que se debe seguir, utilizando como una herramienta útil a las cadenas de valor.

El referencial es un compendio de experiencias y, en este sentido, un gran capacitador para el diseño de Sistemas de Gestión de Calidad. Por otra parte, incluye los requisitos a considerar cuando el Sistema quiere certificarse; en este sentido, para algunos, es cuando aparecen sus limitaciones.

El esfuerzo es un factor que permite alcanzar una adecuada gestión de calidad, pues consiste en alcanzar un equilibrio responsable entre requisitos de la norma y eficacia del Sistema de gestión (objetivos de mejora de la satisfacción del cliente sin olvidar la necesidad eficacia de la empresa).

Como toda norma, contiene requisitos mínimos para poder ser de obligado cumplimiento; lo cual una de sus ventajas permite que se aplique a los procesos más relevantes para cada Organización, como señala anteriormente Pérez (2013). La calidad y excelencia se ve involucrada dentro de la gestión

por procesos que se lleva a cabo dentro de un grupo puesto que es una pauta para el cumplimiento de los procesos que se generan dentro de una organización, se necesita hacer una referencia a las normas que se disponen dentro de un grupo para desarrollar correctamente su trabajo.

2.5.1 Proceso de las normas y desarrollo de grupo en la organización

Dentro de una empresa existen normas establecidas que deben considerar los miembros de un grupo al ejecutar su actividad laboral las cuales influyen en el comportamiento y la manera de actuar de cada uno de los miembros, estas normas son creadas por la propia empresa para orientar a sus colaboradores hacia un objetivo en común, que permita el desarrollo homogéneo de la organización, para reforzar esta opinión se cuenta con la definición de Schein (1979) el cual establece que “una norma es el conjunto de suposiciones o expectativas de los miembros de un grupo o una organización acerca de qué clase de comportamiento es acertado o desacertado, bueno o malo, apropiado o inapropiado permitido o no permitido”(p.98). Se mencionó el papel que cumple las normas organizacionales dentro del grupo, pero también hay que resaltar aquellas normas que son determinadas para agregarle un valor de calidad a la organización.

2.5.2 Principios de gestión de calidad

La relación que existe entre la gestión de calidad y la gestión por procesos es el control que se establece bajo parámetros y características para llevar a cabo proceso clave que llevan a una empresa a ser más productiva basándose en la calidad que ofrecen en sus productos bajo normas

específicas, de acuerdo con la opinión de Pérez (2013) ocho son los principios que ISO propone considerar y respetar en la documentación del Sistema de Gestión de Calidad. Están incorporados en los requisitos del referencial aunque con diferente grado de exigencia.

Equivalen a los valores sobre los que se sustenta la cultura de la calidad.

1. **Enfoque al cliente**. La empresa depende de sus clientes: por ello, debería comprender sus necesidades y perspectivas actuales y futuras, satisfacerlas y mejorar su percepción.
2. **Liderazgo.** Crear y conservar unidad de propósito y un ambiente interno que permita al personal involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.
3. **Participación de las personas**. El personal es el activo más importante de la empresa. Apoyar su aprendizaje y mejorar el conocimiento su compromiso hace posible que sus competencias sean manejadas en beneficio de la empresa.
4. **Enfoque basado en procesos**. Los resultados anhelados se alcanzan más eficazmente cuando los recursos y las actividades se tratan como un proceso
5. **Enfoque de sistemas para la Gestión**. Avance en la eficacia de la empresa mediante la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados.
6. **Mejora continua.** Un propósito permanente para la empresa.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.** Las decisiones eficaces se basan en la información obtenida al analizar los

datos almacenados (cliente proceso producto). La toma de decisiones, de manera comprometida es parte del trabajo de todos.

8. **Relaciones mutuamente beneficiosa con el suministrador**. Los suministradores son un valioso recurso externo que hay que gestionar en la organización con eficacia para aumentar la capacidad de ambos (cliente proveedor) para crear valor (productos y procesos).

Estos principios planteados tienen como objetivo específico favorecer el mejoramiento de la cultura de calidad organizacional; por medio de la educación de sus colaboradores en los valores mencionados cuyo fin es aplicar cada uno de ellos en las diferentes actividades y circunstancias que se presentan en las labores cotidianas.

2.5.3 Del control a la gestión de calidad

La función de la gestión de calidad es controlar la calidad y la satisfacción del cliente, una de las ventajas es el cumplimiento de objetivos organizacionales, existe mayor orden y seguimiento de las actividades así como también es una estrategia para rebasar una estructura departamental estableciendo las famosas cadenas de valor una desventaja puede ser que requiere de una serie de documentación para sustentar el trabajo, por tanto es necesario hacer referencia a Pérez (2013) que menciona: hace algún tiempo se pensaba y se actuaba en consecuencia, que la calidad únicamente se controlaba. El departamento de control de calidad, como una función empresarial más, se dedicaba a separar el producto aceptable (de acuerdo con determinados estándares o características objetivas) del que no lo era mediante la

inspección de la materia prima, del producto acabado o en fases intermedias de producción.

Estas características pueden ser determinadas por el cliente, caso de bienes de equipo especializados, por la propia empresa, caso de productos de gran consumo o por la legislación normativa.

A su vez el mismo autor menciona que: las actividades de control son aquellas que proporcionan datos como: el control de la calidad sobre las características del producto, el control de presencia sobre la puntualidad de las personas el control de costes sobre desviaciones en los presupuestos. De manera que estos datos permiten tener el dominio de la situación dentro de la organización en aspectos de la calidad, puntualidad o costes; dominio entendido como saber lo que está pasando.

Para que el control de calidad sea posible es preciso que haya un desfase entre el tiempo de producción y la entrega del bien al cliente, lo que no siempre existe en las actividades y negocios representación de servicios, se puede partir del trabajo entre grupos que existe internamente y de cómo se lleva a cabo la interacción para llegar a la meta establecida por la organización.

2.5.4 Proceso de cooperación y competencia en relación a la calidad

Uno de los aspecto menos estudiados es el proceso de relaciones entre grupos estos se forman dentro de la empresa y pueden ser: grupos de trabajo, grupos departamentales entre otros que adoptan normas de ejecución como ya se lo mencionó anteriormente pues de esta manera se logra que un trabajo en grupo permita alcanzar los establecido, generando competencia entre los

miembros se obtuvo resultados beneficiosos perfilados hacia el cumplimiento eficaz de los procesos organizacionales, cabe señalar que Schein (1979) considera “algunos procesos de relación entre grupos y algunos procesos que abarcan toda la organización, especial importancia tienen las condiciones establecidas para los grupos que llevan a la competencia o a la colaboración”(p.76). Se plasma una relación entre el proceso de trabajo en grupo cooperación y competencia con la calidad que sería el resultado final, a consecuencia del control a la gestión de calidad es necesario determinar el papel que desempeñan las cadenas de valor en el proceso productivo.

2.5.5 La cadena de valor como herramienta de calidad

Una cadena de valor está formada por el conjunto de pasos a seguir representados de forma detallada hacia la meta donde se espera llegar está relacionada con el flujograma debido a que es muy parecida, la diferencia es, el uso de figuras, que en la cadena de valor no son necesarias simplemente se describe la acción a realizar, en virtud de lo señalado Sánchez (2008) opina que es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto.

La cadena de valor es una herramienta para la evaluación de la competitividad de la empresa en dos sentidos: por un lado guía en la realización del análisis del valor añadido y por otro lado ayuda a obtener los resultados de negocio de la empresa.

La cadena de actividades de creación que se deben desarrollar para proporcionar un producto o servicio con el aprovisionamiento de las materias primas necesarias continúa con la producción de los componentes, la fabricación y el ensamblaje la distribución a mayoristas y minoristas, hasta llegar al consumidor final del producto o servicio. La cadena de valor de una empresa refleja la evolución de su negocio, de sus operaciones internas de su estrategia y de la aproximación que está siguiendo para implementar su estrategia.

Por otra parte la cadena de valor de una empresa se encuentra inmersa en un conjunto de actividades que incluyen a su vez tanto las cadenas de valor de sus proveedores como la de sus clientes.

El estudio de la cadena de valor de los proveedores es de suma importancia ya que el coste como la calidad del producto influye de forma directa en los costes de los productos de la propia empresa y las capacidades de diferenciación. Una de las razones más importantes que sustentan la necesidad de colaborar de forma conjunta con los proveedores es que una reducción de los costes o un incremento de su eficiencia redundarán en la propia competitividad de la empresa.

Las cadenas de valor de las empresas clientes de igual forma son relevantes ya que por una parte sus costes y márgenes forman parte del consumidor final debe pagar y por otra parte sus actividades influyen directamente en la satisfacción del cliente. Por tanto la evaluación de la competitividad de una empresa requiere del estudio de la cadena de valor total implicada en la

creación del producto o servicio con el fin de que todos los participantes obtengan un beneficio mutuo.

En el marco del análisis del valor añadido, la cadena de valor permite desagregar las operaciones de la empresa en actividades de forma que se facilite el estudio de costes implicados y se exponga la contribución de cada una de ellas al valor total del negocio.

La cadena de valor ayuda en la obtención de los objetivos de negocio en el sentido en el que facilita la medición de todas las actividades, procesos y factores que puedan afectar a que se consigan o no los resultados de negocio o financieros planteados por la empresa y le permitan un desarrollo.

2.5.6 El desarrollo de la calidad en la organización

Una organización debe mantener una cultura de desarrollo constante que se caracterice por la innovación, implementando sistemas, programas, tecnología que apoye al trabajo del recurso humano y que afirme el capital intelectual con el registro de documentos como evidencia de todo el proceso productivo que se genera en cada departamento, tomando en cuenta los tipos y elementos de un proceso que intervienen para gestionar los mismos, a través de la utilización de un mapa que implante una organización por procesos, en virtud de lo señalado, Pérez (2013) pretende compartir con el lector una visión estratégica del desarrollo de la organización que se pueda ir construyendo día a día; se refiere a la evolución del Sistema de Gestión de la empresa.

Como toda visión ha de ser simple y fácil de comprender y comunicar. Consta de tres fases detalladas a continuación:

1. **Sistematización de la Gestión**. Todo aquello que es respectivo en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de manera más eficiente y eficaz. Lo que hace para integrar a un nuevo colaborador en la empresa es casi siempre lo mismo, con independencia de que lo haga un departamento u otro o incluso un experto externo.
2. **Consolidación y mejora contínua del sistema de Gestión.** Como todos los cambios, la gestión sistemática hay que consolidar; la auditoría interna es una excelente herramienta para comprobar la consolidación y el perfeccionamiento del sistema de gestión.
3. **Hacia la excelencia en la Gestión.** La tercera fase es lo que se denomina excelencia en la gestión. Sobre el dominio de los procesos ya conseguido, se adopta el mismo enfoque pero hacia otras prácticas de gestión como la innovación, el conocimiento, la responsabilidad social de la empresa, el cambio, estrategia en suma.

Dentro de una organización de desarrollo es ineludible enfocarse en los procesos porque de ellos está formada cada actividad para llegar a cumplir un objetivo e involucrando al desarrollo e innovación constante.

2.5.7 Desarrollo e innovación técnico – productiva

La innovación y desarrollo se debe aplicar de acuerdo a la necesidad que se genera con el tiempo, tomando en cuenta la evolución de la sociedad y las nuevas demandas, lo cual una organización se ve obligada a trabajar mucho en este aspecto, por tanto Arocena (2003) considera a la innovación aquella

que esta entendida como la generación de cambios o novedades de cierta relevancia tiene lugar desde siempre en todas del quehacer humano. Aquí se ocupará en la introducción de lo nuevo en las prácticas colectivas vinculadas con lo técnico productivo a la que se denomina innovación.

Cuando se piensa en cambios productivos, aparece naturalmente la distinción entre innovación de procesos vale decir en la manera de producir e innovación de producto, en lo que resulta de la producción. Pero depende de su uso una misma innovación puede ser de proceso o de producto en la forma de hacer las cosas o en las propias cosas que se hacen.

Semejante distinción suele relacionarse con diferentes impactos sociales. Una innovación de procesos a menudo torna obsoletos ciertos procedimientos productivos y por ende ciertas capacidades o permite obtener los mismos resultados con menos mano de obra; puede darse así una imagen significativa entre innovación y desocupación, dentro del desarrollo e innovación se menciona la intervención de procesos y productos los dos influyen a la hora de realizar un cambio dentro de una organización.

2.6 Procesos productivos

Para que exista un proceso se debe determinar las actividades y a cada una de ellas hay que describirlas para identificar el procedimiento que se requiere y el cual va a ayudar a cumplir dicha actividad, en virtud de lo cual Roldan (2006) define como:

> La secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto, el cual es el objetivo de dicho producto. Sin embargo la

> definición desde la calidad es: secuencia de actividades cuyo producto crea un valor para el usuario o cliente. Como se puede ver la diferencia entre ambas definiciones está en el foco u objetivo del proceso. En el primero es el producto, mientras que en la visión de la calidad es el cliente (p.34).

Por ello es necesario mencionar que dentro de los procesos productivos puede existir falencias y se debe acudir a la persona responsable para que tome las decisiones correctas de solución.

2.6.1 Proceso de solución de problemas y toma de decisiones en la parte productiva

En las organizaciones es común que los problemas se generen al ejecutar un proceso productivo debido a que no debe existir errores que baje su nivel de calidad y excelencia al momento de llegar al paso final, por lo tanto es necesario asignar un responsable de tomar decisiones inmediatas en caso de que ocurran situaciones similares, este criterio se ve reforzado por Schien (1979) quien considera que la resolución de problemas se compone de dos ciclos el primero de los cuales es principalmente discusión y el segundo principalmente es acción. El primer ciclo comprende las fases de identificación y definición del problema, generación de ideas o propuestas y comprobación de estas, tratando de prever las consecuencias. La etapa más difícil es la de descubrir cuál es el verdadero problema y definirlo; con frecuencia, esta etapa requiere esfuerzo adicional para su diagnóstico. El segundo ciclo comprende la planeación de la acción, la ejecución de medidas y la evaluación de los resultados. La planeación de la acción es, a su vez, un

proceso de solución de problemas y se debe tratar como tal, la mayor dificultad es la transición del ciclo uno al ciclo dos, si estos no son realizados por un mismo grupo, las personas que tienen que ejecutar las decisiones deben ser involucradas lo antes posible en el proceso decisorio se verifica el proceso y procedimiento para tomar decisiones adecuadas.

2.6.2 El proceso y el procedimiento

Un procedimiento se caracteriza por la forma detallada de explicar una actividad de manera que se pueda ejecutar sin descuidar un detalle y se logre alcanzar lo establecido, por tanto es inminente señalar que Puppio (2008) reflexiona:

> Ambas concepciones significan avanzar \o ingresar y por eso se utilizaban como sinónimos, pero hoy la doctrina está de acuerdo en distinguir las nociones. El procedimiento es la parte exterior del fenómeno procesal; es el conjunto de reglas que regulan el proceso. En cambio el proceso es el conjunto procesal tendiente a lograr la sentencia definitiva (p. 132).

La similitud que existe entre ambas es que contienen una secuencia de pasos que se pueden llevar a cabo por cualquier persona de distinto departamento generando un objetivo específico. Con lo dicho anteriormente es evidente mencionar los tipos de procesos que existen.

2.6.3 Tipos de procesos

A continuación se describen los tipos de procesos, de acuerdo con la opinión de Gonzales (2006) son los siguientes:

a) **Producción:** son las etapas de un bien tangible. Con ese término se designan tanto las tareas manuales, los sistemas que coordinan trabajadores y máquinas, como los procesos automatizados, en los que el trabajador juega un papel indirecto o de control.

   El proceso de un propósito es producir transformaciones, de alguna manera, cambios en el objeto sobre el que se está trabajando. Estos cambios pueden ser de distintos órdenes: químicos (procesos químicos), alteran la forma o estructura (proceso mecánico), quitan o abren partes o piezas (proceso de armado o montaje), alteran la ubicación del objeto que se procesa (transporte) o verifican la exactitud (inspección y control de calidad).

b) **Proceso de servicio:** son aquellos que no producen un bien material. Pueden ser puros cuando están bien asociados a producir un bien tangible, como en el caso de los transportes, servicio sanitario, limpieza, atención de salud, etc.; o mixtos cuando de alguna forma están relacionados con bienes tangibles y son indivisibles con ellos, como es el caso de restaurantes, telefonía.

   En todas estas actividades hay un proceso, al igual que en la producción de tangibles puesto que existe una secuencia de pasos que conduce al fin buscado.

c) **Proceso administrativo:** son todas las secuencias de pasos que conducen a producir, registrar, conservar o modificar la información.

   Hay procesos administrativos mucho más complejos que requieren de utilización de un número muy grande de papeles (documentos o

formularios) que pasan por una larga serie de pasos de registro cálculo, control y archivo.

De manera que existen tres tipos de procesos, producción, servicio y administrativos, los cuales se utilizan dependiendo la actividad de la empresa, se puede dar la combinación de dos de ellos de acuerdo a la situación, es primordial conocer que elementos forman un proceso.

2.6.4 Elementos de un proceso

Un proceso cuenta varios elementos que se diferencian unos de otros a continuación se explicarán cada uno de ellos desde el criterio de Gonzales (2006):

Cualquiera que sea el tipo de proceso, siempre tiene estos elementos principales:

- **Input**: es la entrada de materiales o servicios del proveedor. El proveedor debe ser externo o interno.
- **Etapas**: son los pasos o tareas que se van dando para conseguir resultados.
- **Output**: es la salida de productos o servicios, hacia el cliente. El cliente que los recibe puede ser interno o externo.

A través de esto se puede iniciar una gestión por procesos teniendo en cuenta la definición, los tipos y los elementos de un proceso.

2.6.5 Gestión por procesos

La gestión por procesos contribuye al cumplimiento efectivo de las actividades y al logro de los objetivos, respaldos conocimiento previos para

ejecutar de manera eficaz el proceso correspondiente utilizando los instrumentos necesarios, en virtud de lo cual Pérez (2013) manifiesta:

Es una forma avanzada de gestión de:

A. **La calidad:** La Gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona.
B. **La empresa:** La Gestión por Procesos permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave. Se entiende que un proceso merece ser categorizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.

La gestión por procesos es una forma avanzada de gestión hacia la calidad y la empresa para ello debe existir un mapa de procesos que respalde esta secuencia de pasos.

2.6.6 Mapa de procesos

Es una ventaja contar con un mapa de procesos porque es la forma gráfica de representar como se lleva acabo el trabajo, identificando pasos que pueden no ser visibles pero que de alguna manera afectan el proceso y finalmente evalúa dichas tareas, al respecto Pérez (2013) menciona:

> Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamento); en algún área pudiera

> haber un nicho de poder planteado problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del Proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerarquía (p.103)

A consecuencia la ventaja que tiene un mapa de procesos es guiar a la empresa hacia un objetivo específico sin tomar un rumbo distinto al planificado, la mayor parte de las organizaciones están orientadas a este trabajo.

2.6.6.1 El proceso de liderazgo y autoridad organizacional

La organización por proceso cuenta con un orden y secuencia de actividades que le permite el desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas como es el caso de una empresa de producción que tiene que manejar adecuadamente los procesos que se generan internamente para que llegue a su destino de manera satisfactoria, estamos hablando de satisfacción al cliente para ello involucra tener una buena gestión de recursos, gestión del conocimiento, gestión de calidad, gestión por procesos enlazados correctamente y así lograr un propósito en común, cabe señalar que Pérez (2013) propone:

> Solucionar la carencia de las tradicionales organizaciones por departamento: alejamiento del cliente, objetivos y eficacia, locales, individualismos y falta de comunicación. Contribuir a mejorar la eficacia global, la competitividad y la innovación, eliminando las barreras departamentales y orientando el esfuerzo de todos los objetivos comunes de las partes interesadas; accionistas/empresa, clientes, personas, sociedad (proveedores) (p.273)

Todas las organizaciones están formadas por proceso de todo tipo que al ejecutarlos llegan a cumplir uno o varios objetivos y generalmente son orientados, organizados y liderados por los altos mandos.

2.6.7 La organización por procesos

La relación entre el liderazgo y la autoridad es similar puesto que la primera se encarga de buscar la manera de cumplir con todos los procesos, procedimientos productivos de la organización mientras que la segunda es aquella que brinda los recursos para ejecutar dichos procesos, por tanto Schein (1979) manifiesta que el liderazgo o gerencia se ha identificado como una clase de comportamiento muy variable que depende de la persona, de sus subordinados, de la naturaleza de los requisitos de empleo y de la clase de situaciones que se han de tratar. Una organización bien orientada y dirigida que cuenta con los recursos necesarios y sabe aprovecharlos de la mejor manera se ve involucrada en el desarrollo social de un país.

2.7 El proceso empresarial como insumo al desarrollo social

El desarrollo social va a depender de la evolución o cambio positivo en las relaciones humanas, implica la intervención de factores económicos, sociales, culturales, que resalta a organizaciones dedicadas a la labor social del país que se enfocan en varios ámbitos para mejorar la calidad de vida de las personas, permite el cumplimiento de los derechos humanos y promueve un cambio cultural sobresale la economía de un país rico en recursos que genera un proceso productivo en las distintas organizaciones , este criterio se ve reforzado por Vaillant (2009), señala que:

> La humanidad ha entrado en una nueva era que afecta a la producción, la energía, las comunicaciones, el comercio, el transporte, el trabajo, la formación y la familia. La forma de vivir de comunicarnos, de trabajar está en pleno proceso de cambio. En primer lugar el conocimiento deja de ser lento, escaso y estable. (p.15)

Así pues el desarrollo social está muy ligado a la economía y la forma en cómo se maneja el capital humano.

2.7.1 La economía desde un enfoque productivo

La función de la economía dentro de un país es determinada por el estudio de los procedimientos productivos de intercambio y el análisis del consumo de bienes, abarca el sistema social así como también aspectos políticos, institucionales y culturales de una sociedad, se considera un componente básico de la economía a la empresa, a través de la cual se puede determinar la forma de administración y emprendimientos que le permita entender la interrelación de empresas y su contexto macroeconómico, en virtud de lo cual, Ávila (2006) manifiesta:

> Es la ciencia que tiene por objeto la administración de los recursos escasos que disponen las sociedades humanas: estudia las formas cómo se comporta el hombre ante la difícil situación del mundo exterior ocasionada por la tensión existente entre las necesidades ilimitadas y los medios limitados con que cuentan los agentes de la actividad económica (p.9).

La economía se ve involucrada en varios aspectos de un país uno de ellos es el valor que tiene el área productiva, contribuye a un mejor desarrollo social y estable.

2.7.2 El proceso de producción

El valor que genera la producción de un país es notable porque permite la subsistencia de las personas, genera trabajo y riqueza, esto no se ve reflejado con el esfuerzo individual sino más bien depende de una sociedad, este criterio se ve reforzado con lo dicho por, Juran (2008), que describe a la economía como “la actividad de utilizar los procesos máquinas herramientas y de realizar las correspondientes operaciones mentales y manuales con el fin de obtener unos productos a partir de las materias y componentes básicos”(p.87). La producción es una parte de la actividad, más amplia de fabricación que incluye también la planificación que se genera dentro de una empresa de producción.

2.7.3 La empresa de producción

La diferencia entre una empresa de producción de una empresa de comercialización es notable puesto que la primera como su nombre lo indica se dedica a producir y sus procesos van dirigidos a un objetivo común que es la entrega del producto en buenas condiciones y con calidad, mientras que la segunda únicamente se dedica a vender el producto utilizando métodos y mecanismos que generan resultados y diferenciando una empresa de otra lo cual les hace competitivas, es necesario también mencionar a aquellas empresas que se dedican a brindar servicios y a ofrecer una adecuada atención a sus clientes, por tanto se señala el criterio de Woodward (1965)

probablemente el primer autor en una tipología los sistemas productivos, descubrió que las tecnologías de fabricación se podían efectuar en tres grandes categorías: producción artesanal o por unidad (producción discreta no-repetitiva), producción mecanizada o masiva (producción discreta repetitiva), y la producción de proceso continuo. Cada una de teniendo como diferencias, el grado de estandarización y automatización, tipo de proceso y la repetitividad de la producción.

En efecto, tan importante como tener el producto adecuado, es hacerlo con el mínimo empleo de recursos, por medio del proceso oportuno, convenientemente gestionando, con unos costes, tiempo y volumen de stocks mínimos y la máxima calidad posible.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Metodología de Investigación

El alcance de esta investigación es descriptivo porque se caracterizan los procesos de la empresa, los conocimientos esenciales para el desarrollo de estos procesos y la manera de organizarlos para una adecuada gestión de los conocimientos.

La modalidad a emplear en la investigación es mixta, cuantitativa porque para la recolección de información se va a utilizar valores numéricos que se asigne en la evaluación de cada proceso, se utiliza la estadística descriptiva y cualitativa porque los datos que se van a manejar son intangibles como conocimiento los procesos, los procedimientos, los mapas etc.

Es de tipo transversal descriptivo porque se hace la medición en un solo momento.

3.1.1 Método(s) Aplicado(s)

Método general: Científico

Método específico: Descriptivo

3.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Instrumento para el diagnóstico de los procesos actuales de la empresa: se toma en cuenta el diagrama de calidad, que permitió revisar los procesos actuales de la empresa con los cuales se elaboró un instrumento en el cual se debe seguir, es una especie de check list, se calificó de acuerdo a las actividades que se realiza se verifica y se respalda esa información con documentos.

Se utilizó la encuesta como un instrumento para recolectar datos estadísticos de la estructura de gestión del conocimiento que tiene la empresa se divide en tres partes: gestión del conocimiento, gestión de calidad y gestión por procesos.

Y finalmente se utilizó el FODA se nombra las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas se toma en cuenta la información obtenida de los dos instrumentos anteriores para establecer las estrategias de gestión y transferencia del conocimiento.

3.1.3 Población y muestra

Esta investigación se desarrolló en la empresa Ecuatran S.A, que cuenta con 266 colaboradores la cual una parte se encuentra en la ciudad de Ambato y las otras en Quito y Guayaquil

- La población de estudio es de 44 personas, las mismas que pertenecen a la parte ejecutiva de la empresa, debido a que se la considera como la base teórica de la organización, por lo que se trabajara con toda esta población.

3.1.4 Procedimiento Metodológico

PASO 1

Recopilación del material teórico metodológico

PASO 2

Se realizó un diagnóstico de la ejecución de los procesos actuales de la empresa se toma como referencia el diagrama de calidad que se lo visualiza en la parte de anexos, a través de la elaboración de un check list donde se detalla el nombre del proceso y los procedimientos que fueron verificados a través de la documentación y registros existentes, para la elaboración de este instrumento se tomó como base el manual de calidad, procedimientos, instrucciones de hojas de procesos, planos especificaciones registros (actas, formatos, minutas, registros) tomando como apoyo la utilización de las normas de calidad ISO 9001, se realizó la validación por procesos por lo tanto fue personalizada la aplicación con cada colaborador.

PASO 3

Se identificó la estructura de gestión del conocimiento que existe en la empresa a través de la aplicación de una encuesta que contiene tres aspectos importantes como son: la gestión del conocimiento, fundamentada teóricamente con preguntas sobre el proceso integrado por el modelo de,

Nonaka, Takeuchi y konno (2000), un modelo de creación del conocimiento basado en los procesos: El proceso SECI de Socialización, Exteriorización Combinación e Interiorización y el modelo evolucionado, la segunda es la gestión de calidad que cuenta con el sustento teórico de Crosby (1979), que defiende que “El estándar de la realización es cero defectos”, y finalmente el tercero aspecto es la gestión por procesos, las preguntas se basaron en la teoría del proceso administrativo dispuesta por March y Simón (1958), comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. De esta manera se puede obtener una visión clara de cómo está la estructura de la gestión del conocimiento evaluada a la parte ejecutiva de la empresa

Para la validez de la encuesta se realizó con una previa revisión con el tutor encargado del proyecto de investigación al igual que una prueba piloto aplicada al gerente de gestión de calidad, gerente administrativo, coordinadora de talento humano y asistente de talento humano, es decir personas beneficiadas de la organización.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se describe a través de un sustento teórico establecido por Egg (2002), el término confiabilidad se refiere:

> La exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir. Es decir, que es equivalente a estabilidad y predictibilidad, sin embargo, para los efectos de esta investigación se empleó el término mencionado enfocado como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las características que pretende medir, a esto, el autor,

denomina confiabilidad de consistencia interna a homogeneidad. (p. 44)

A continuación se muestra un gráfico del alfa de cronbach con el número estadístico de fiabilidad de la encuesta evaluada al área ejecutiva de la empresa de producción.

Grafico 3.1: Alfa de Cronbach

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	44	100,0
	Excluidos[a]	0	,0
	Total	44	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	38

PASO 4

Para establecer las estrategias de gestión y transferencia se utilizó el FODA como una herramienta de diagnóstico ocupando la información obtenida por los objetivos anteriores aprovechando las oportunidades y restando las amenazas.

PASO 5

Se estructuró en base a la información recolectada el diseño del sistema de gestión del conocimiento para la mejora de los procesos de le empresa de producción.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Diagnóstico de los Proceso actuales de la empresa.

Tabla 4.1: Proceso recursos humanos

PROCESO	DESCRIPCIÓN
RECURSOS HUMANOS	• Se revisa el Procedimiento de Gestión de Talento Humano, en el que la organización maneja un sistema de perfil de cargos, evaluando la educación, formación y experiencia y habilidades, bajo una Matriz Comparativa de Requisitos de Puesto, en un rango Mínimo al 70% que debe cumplir el personal contratado, depende del cargo. Se toma como muestra personal nuevo se revisa el file vs a su Manual de Funciones. • La evaluación de desempeño de los colaboradores en la compañía se la realiza electrónicamente en un periodo establecido (cada 2 años) a finales de Noviembre. • Se revisa programa anual de capacitaciones, se verifica que para cada capacitación exista una solicitud de capacitación, registro de asistencia y registro de impacto de la capacitación, se debe mantener como rango tolerable Min del 50%, el mismo que va a depender del impacto de la capacitación de su eficacia evaluando de 3 a 6 meses.

Tabla 4.2: Proceso ventas

PROCESO	DESCRIPCIÓN
VENTAS	• Se revisa procedimiento de ventas, el mismo que para manejar los requerimientos del cliente han sido categorizados por clientes comercializadores (Ventas Materiales- CO), clientes finales (Consumidores-CF), clientes exclusivos como la Empresa Eléctrica (EE) y clientes de exportación (EX) • El proceso de Ventas empieza por un requerimiento del Cliente, el mismo que es recibido por el asesor comercial junior, correo electrónico, llamada telefónica, orden de compra y/o contrato. Una vez que la oferta ha sido aceptada por el cliente y recibida la orden de compra se procede a realizar la confirmación del pedido. • Se revisa Indicadores en: Efectividad en Ventas CO/CF. Cotizaciones realizadas vs cotizaciones efectivas. Frecuencia Mensual. Meta 90% • Se revisa a través del sistema intranet la gestión realizada el levantamiento de la SAC No 1 a Ventas que aún se encuentra abierta su cierre, ya que este indicador depende del área de producción.

Tabla 4.3: Proceso compras

PROCESO	DESCRIPCIÓN
COMPRAS	• Se revisa procedimiento de compras, en el que inicia su procedimiento con el pedido de materiales sea del área de bodega, mantenimiento o servicios, el mismo que es revisado y aprobado electrónicamente a través del sistema Ecuamat, para que pueda ser generado la orden de compra. • La organización ha definido un Procedimiento de Compras, en el que se dice que para seleccionar a un nuevo proveedor crítico, se somete a ciertos parámetros que son evaluados en: experiencia de mercado, sistema de calidad, soporte técnico, disponibilidad de producto, informe de servicio, política de proveedor, crédito nuevo, en base a la Matriz en Selección/Comercial- Económica Técnica de Proveedores Nuevos, sin embargo al tomar una muestra del Proveedor Nuevo URUTRANSFOR, no se tiene evidencia de que haya sido seleccionado, bajo lo establecido por la organización.

Tabla 4.4: Proceso planificación

PROCESO	DESCRIPCIÓN
PLANIFICACIÓN	• Se revisa manual de calidad planificación, en el que detalla su alcance manteniendo la identificación de necesidades de provisión de materia prima en almacén, desde recepción de requerimiento de ventas de productos y servicios hasta la emisión de la orden de producción. El planificador elabora la explosión de materiales en base a la proyección inicial de ventas y el asistente realiza el cálculo de las necesidades de recursos fabriles (Recurso Humano y Maquinaria), en base a la proyección de ventas, verificando inventarios para el ingreso de pedidos en el sistema ECUAMAT. • Se revisa el programa de bobinaje monofásico y, en el que cuentan con una metodología de identificación con tarjetas de colores del semáforo, representando el verde (el tiempo total de fabricación), amarillo (alerta), rojo (ingreso de pedido tardío) y color negro (No se cumplió el pedido en el plazo establecido).

Tabla 4.5: Proceso Revisión gerencial / planificación estrategia

PROCESOS	DESCRIPCIÓN
REVISIÓN GERENCIAL/ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	• Fue comunicado por gerencia general las mejoras y proyectos que se tiene como: • La implementación de un nuevo proyecto en infraestructura y operación, con el diseño de transformadores de mayor potencia • Proyecto a largo plazo en ampliar el esquema de operación, diseñar transformadores de 5000 KVA a 40000 KVA • Implementación de laboratorio de control de calidad, con una planta de regeneración de aceite • Ampliación de oficinas administrativas de producción, en mejora de clima laboral. • Proyecto de la Certificación ISO Integrado con SSO y Ambiente • Proyecto de traspaso a un sistema completo ERP que abarque toda la línea de producción. • Se revisa el acta de revisión gerencial, en el que se registra que el tiempo de garantía aumentará de 3 a 5 años en transformadores trifásicos, aumentar las capacitaciones al personal administrativo, mantener la satisfacción al cliente.

Tabla 4.6: Proceso de producción

PROCESO	DESCRIPCIÓN
PRODUCCIÓN	• Se revisa procedimiento de producción, en el que menciona que empieza el proceso con la orden de reparación y la tarjeta de identificación monofásica y Trifásica; una vez obtenido estos registros se empieza con la producción. • Se realiza una visita física a sus instalaciones operativas verificando la continuidad de sus procesos desde: **Bobinaje y núcleos**: en esta etapa se encuentra la preparación del papel Kraft, bobinado, cortado y armado de núcleos , prensado de núcleos, clasificación de núcleos, **Metalmecánica:** cortado de material para el cilindro del tanque, acanalado cilindro del tanque, prueba de hermeticidad del tanque, pintado del tanque y de la tapa **Ensamblaje**: Llenado del tanque con la bobina y núcleo, colocación de la tapa y conexión alto voltaje. En esta etapa se realiza pruebas de relación de transformación-parte activa, medición de resistencia de aislamiento, medición de rigidez dieléctrica, tiempo de vacío, volumen inicial, tensión de ruptura, hermeticidad, pruebas de rutina y revisión de sus componentes. • Al revisar el registro y llenado monofásico, en el proceso de ensamblaje (llenado de tanques), se detalla que se revisa el tiempo de vacío, volumen inicial, tensión de ruptura, detallando su frecuencia de control en base al Plan de Control General, en el que dice que cuando la orden de producción en cantidad, es menos de 10 tanques se debe revisar el primero y el último tanque (2 mediciones), sin embargo al tomar la siguiente muestra:

	No orden 12346 (4 tanques) No orden 12281 (18 tanques) No orden 12324 (2 tanques) No orden 12336 (1 tanque), No orden 12360 (8 tanques) con fecha • Solo se revisa una sola medición. • No se evidencia que hayan sido registradas dichas mediciones en el registro establecido por la organización.

Tabla 4.7: Proceso de mantenimiento

PROCESO	DESCRIPCIÓN
MANTENIMIENTO	• Se revisa el cumplimiento de la planificación de las actividades en base al Calendario de Mantenimiento Preventivo, revisando Los informes de mantenimiento preventivo • Se revisa cumplimiento de indicadores: Paradas de Maquinas. Horas paradas de maquina vs horas producción maquinara. Mensual. Meta 0.20%

Tabla 4.8: Proceso de bodega y logística

PROCESO	DESCRIPCIÓN
BODEGA Y LOGÍSTICA	• Se revisa cumplimiento del Procedimiento de Bodega y Logística, en el que se detalla el seguimiento del ingreso de materiales a través del sistema ECUAMAT en base a la orden de compra, con la solicitud de Inspección de materia prima. • Se evidencia cumplimiento en la toma de inventarios físicos vs Sistema • En el proceso de logística, se revisa el Orden de Despacho que emite ventas, para que se entregado el producto terminado con la supervisión de embarque del producto (Instructivo de Producto Transformador Monofásico y Trifásico), controlando peso que no sobrepase la capacidad del vehículo. • Se revisa Cumplimiento de Indicador Faltantes + sobrantes de inventario (USD) / Total Stock de Inventario (USD). Meta 0.1%. Frecuencia Anual.

Tabla 4.9: Proceso de despacho y transporte

PROCESO	DESCRIPCIÓN
DESPACHO Y TRANSPORTE	• Se revisa el procedimiento de despacho y transporte • El coordinador de ventas de Ambato se recibe el registro donde se indican los transformadores listos para las entregas. Se revisa lo enviado. • Se revisa el mail al Supervisor de Ventas de Ambato notificando la cantidad de camiones requeridos y para cuales clientes, según las fechas de entrega pactadas y cancelaciones previas. • Se revisa la coordinación de entrega del transformador se notifica al cliente el equipo requerido para la carga y descarga del equipo y el peso del mismo. • En la coordinación de las entregas se especifica la documentación de acompañamiento requerida que viaja con el equipo. • Se revisan los registros de stock de productos (transformadores y accesorios) • Se revisa la documentación del transportista • Se revisan los resultados del indicador despachos a tiempo. • Se pudo evidenciar que el personal conoce y entiende la política de la calidad definida por la organización.

A continuación en la tabla se evidencia el diagnóstico de los procesos en los cuales el Sistema de Calidad, Compras y Producción muestran inconformidades en la ejecución de los procedimientos que deben seguir para cumplir con la meta establecida para cada proceso.

4.1.1 Diagnóstico de los procesos

Anteriormente se realizó una descripción de los procesos que se generan en la empresa ECUATRAN S.A basados en el diagrama de calidad, por lo que se pudo deducir ciertas inconformidades de forma que evidentemente afectan de manera profunda al momento de ejecutar los procedimientos. Factores externos como: problemas técnicos, falta de recursos, influyen de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos.

Se pudo deducir que también existe una falta de conocimiento acerca de los procesos especialmente en el personal que recién ingresa a la empresa debido a que no existe un adecuado sistema que gestione la adquisición eficaz de conocimiento, más bien el aprendizaje depende del tiempo que labore la persona dentro de la organización; la rotación de personal también se ve implicada, por lo tanto es un factor que perjudica a la empresa en el campo económico y en los procesos de gestión, lo que genera como consecuencia dificultades al momento de contratar nuevo personal que cubra con las necesidades para ejecutar correctamente los procesos y procedimiento de su puesto de trabajo.

El personal fijo se ve afectado por la excesiva carga de trabajo que existe, a consecuencia de la rotación de personal, por lo que en algunas ocasiones omiten procedimientos en busca aparente de cumplir el proceso.

Finalmente se identifica otro factor como es la capacitación donde se debería considerar como un procedimiento adecuado de la gestión del conocimiento

la cual se necesita que siga un procedimiento que transfiera y difunda a toda la organización se utiliza herramientas y mecanismos para lograrlo.

4.2.2 Encuesta sobre la estructura de gestión del conocimiento

La encuesta está divida por tres secciones que son: gestión del conocimiento, gestión de calidad y gestión por procesos, se aplicó a la parte ejecutiva debido a que ellos forman la base teórica de la organización y se obtuvo los siguientes resultados.

A) Gestión del conocimiento

Tabla 4.10: Actitudes

No	Pregunta	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas	4,55%	9,09%	22,73%	50,00%	13,64%
2	Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidos	4,55%	11,36%	18,18%	38,64%	27,27%
3	Es importante estar en contacto continuo con todo nuestro entorno y desarrollar redes de comunicación.	0%	9,09%	13,63%	29,55%	47,73%

Análisis

En la tabla se puede observar que en la pregunta 1 el 50% está de acuerdo pero hay que resaltar que aunque el porcentaje es pequeño existe un 4,55% de colaboradores que no están de acuerdo, en la pregunta 2 es el mismo caso teniendo un 38,64% de acuerdo mientras que el 4,55% están en desacuerdo, en la pregunta 3 se puede determinar que existe un alto porcentaje del 47,73% que están totalmente de acuerdo lo cual existe una notable diferencia en los colaboradores que están en desacuerdo debido a que el porcentaje es 0%.

Tabla 4.11: Actividades de Socialización

No	Pregunta	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4	El entrenamiento informal de los empleados se da mediante la observación de la realización de actividades de expertos de la empresa.	9,09%	4,55%	38,64%	27,27%	20,45%
5	Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de las visitas a los clientes.	6,82%	11,36%	20,45,%	50,00%	11,36%
6	Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de la observación	4,55%	9,09%	34,09%	34,09%	18,18%

Análisis

En la tabla en la pregunta 4 existe el 38,64% que están medianamente de acuerdo mientras que existe un valor considerable que está en desacuerdo y es el 9,09%, y en la pregunta 5 existe la mitad de colaboradores con el 50% que están de acuerdo y el 6,82% está en desacuerdo, en la pregunta 6 existe una igualdad del 34,09% que están medianamente de acuerdo y de acuerdo y el 4,55% de los colaboradores están desacuerdo.

Tabla 4.12: Actividades de Exteriorización

No	Pregunta	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	El diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa	2,27%	6,82%	27,27%	50,00%	13,64%
8	Es indispensable la creación de manuales, documentos productos y procesos	0%	2,27%	13,64,%	34,09%	50,00%
9	Se cuenta con bases de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente.	2,27%	9,09%	20,45%	43,18%	25,00%

Análisis

Dentro de las actividades de exteriorización se tiene las siguientes preguntas, la pregunta 7 en la que la mitad es decir el 50% está de acuerdo obteniendo un porcentaje mínimo del 2,27% en los colaboradores que están en desacuerdo, en la pregunta 8 se obtuvo la mitad equivalente al 50% que están totalmente de acuerdo con un porcentaje de 0% en desacuerdo y finalmente en la pregunta 9 el 43,18% están de acuerdo mientras que un 2,27% de los colaboradores consideran que no se cuenta con una base de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente.

Tabla 4.13: Actividades de Combinación

No	Pregunta	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	Los empleados son actualizados constantemente mediante cursos dados por agentes externos a la empresa.	11,36%	13,64%	29,55%	25,00%	20,45%
11	Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, cursos, etc.	6,82%	20,45%	22,73,%	36,36%	13,64%
12	Las estrategias de la empresa son diseñadas usando literatura publicada (interna y externa)	4,55%	18,18%	29,55%	31,82%	15,91%

Análisis

En la tabla de combinación en la pregunta 10 existe el 29,55% de los colaboradores que están de acuerdo mientras que hay un 11,36% de los colaboradores que no están de acuerdo en la actualización constante de cursos externos, en la pregunta 11 el 36,36% están de acuerdo pero aun así existe un porcentaje del 6,82 que está en desacuerdo y en la pregunta 12 el

mayor porcentaje está en de acuerdo con un 31,82% pero aun así se tiene el 4,55% de colaboradores que están en desacuerdo.

Tabla 4.14: Actividades de interiorización

No	Pregunta	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	Se permite comúnmente la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de manuales, historias orales, documentos, etc.	4,55%	11,36%	40,91%	25,00%	18,18%
14	La simulación y/o experimentación con métodos y procedimientos de otros competidores (benchmarking) es habitual en la empresa.	4,55%	13,64%	29,55,%	36,36%	15,91%
15	Se alienta y es práctica habitual la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de quejas, sugerencias preguntas.	6,82%	9,09%	20,45%	50,00%	13,64%

Análisis

En las actividades de interiorización en la pregunta 13 el 40,91% de los colaboradores esta medianamente de acuerdo, obteniendo un porcentaje de 4,55% en desacuerdo en la simulación de procesos o productos a partir de manuales historias orales etc, en la pregunta 14 el 36,36% está de acuerdo mientras que un 4,55% de los colaboradores se muestran en desacuerdo, y finalmente en la pregunta 15 cuenta con un 50% de colaboradores que está de acuerdo sin embargo el 6,82% en desacuerdo.

Tabla 4.15: Innovación

No	Pregunta	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

16	Continuamente se modifica (desarrollamos y mejoramos) los productos.	2,27%	4,55%	27,27%	45,45%	20,45%
17	Continuamente se modifica los procesos de trabajo.	2,27%	4,55%	27,27%	47,73%	18,18%
18	Continuamente se modifica (desarrollamos) la organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades).	0%	11,36%	27,73%	34,09%	31,82%

Análisis

En la parte de innovación en la pregunta 16 el mayor puntaje es 45,45% que están de acuerdo y también con un mínimo del 2,25% en desacuerdo, en la pregunta 17 el 47,73% está de acuerdo teniendo un 2,27% de colaboradores en desacuerdo y finalmente en la pregunta 18 el porcentaje alto es de 34,09% de acuerdo resaltando el 0% en los colaboradores en desacuerdo.

Tabla 4.16: Contexto en el que trabaja la empresa

No	**Pregunta**	**En desacuerdo**	**Parcialmente de acuerdo**	**Medianamente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**

19	En el campo de negocios se deben modificar continuamente los procesos operativos (producción, comercialización, etc.)	2,27%	6,82%	29,55%	34,09%	27,27%
20	El desarrollo tecnológico es rápido en el campo de negocios	2,27%	6,82%	40,91%	18,18%	31,82%
21	El desarrollo tecnológico ofrece notables posibilidades en el campo de negocios.	2,27%	4,55%	27,27%	43,18%	22,73%

Análisis

En el grafico del contexto en el que trabaja la empresa en la pregunta 19 el 34,09% está en desacuerdo y con un porcentaje mínimo del 2,27% están en desacuerdo, en la pregunta 20 el 40,91% esta medianamente de acuerdo pero aun así el 2,27% está en desacuerdo, y en la pregunta 21 muestra un 43,18% de acuerdo y un 2,27% de los colaboradores están desacuerdo.

B) Gestión de Calidad

Tabla 4.17: Gestión de calidad

No	Pregunta	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22	Se ha definido sistemas y procesos entendibles, gestionables y mejorables en lo concerniente a eficacia y eficiencia, para la satisfacción de los clientes	0%	2,27%	22,73%	50,00%	25,00%
23	Se utiliza métodos que sirven para evaluar la mejora de los procesos, tales como autoevaluaciones y revisiones por parte de la dirección	0%	11,36%	22,73%	45,18%	20,45%
24	Durante este tiempo se ha implementado acciones primordiales para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.	0%	0%	25,0%	43,45%	25,00%

25	El diseño y el contenido de la documentación satisface los requisitos contractuales, legales y reglamentarios	0%	6,82	27,73%	50,00%	18,18%
26	Han contribuido a la creación de un ambiente de trabajo adecuado, el manejo de reglas y orientaciones de seguridad, ergonomía, higiene, limpieza entre otros.	2,27%	4,55%	36,36%	52,27%	29,55%
27	La auditoría interna ha contribuido a la evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la entidad.	6,82%	4,55%	11,36%	47,73%	29,55%
28	La toma de acciones correctivas y preventivas ha contribuido el control en la ocurrencia de las no conformidades.	2,27%	0%	31,82%	43,18%	29,73%

Análisis

En la parte de gestión de calidad en la pregunta 22 el 50% de los colaboradores está de acuerdo siendo así que el porcentaje de colaboradores que está en desacuerdo es de 0%, en la pregunta 23 el 45,18% está de acuerdo de manera que existe el 0% de colaboradores que están en desacuerdo representando una buena utilización de los métodos para evaluar los procesos, en la pregunta 24 el porcentaje de los colaboradores que están de acuerdo es de 43,45% y el 0% en desacuerdo, en la pregunta 25 el 50% está de acuerdo lo que significa que es la mitad y existe un 0% que están desacuerdo, en la pregunta 26 el porcentaje alto es de 52,275 de acuerdo con un 2,27% de los colaboradores que no están de acuerdo, en la pregunta 27 el 47,73% están de acuerdo pero aquí el porcentaje de personas en desacuerdo es de un 6,82% y finalmente en la pregunta 28 el 43,18% está de acuerdo y el 2,27% de los colaboradores respondieron que están en desacuerdo.

C) Gestión por procesos

Tabla 4.18: Gestión por procesos

No	Pregunta	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
29	Están los procesos clave identificados, definidos y documentados	6,82%	2,27%	22,73%	34,09%	34,09%
30	Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos clave dentro de la organización	0%	6,82%	36,36%	29,55%	27,27%
31	Se han asignado y comunicado las responsabilidades de cada proceso	4,55%	2,27%	25,00%	40,91%	25,00%
32	Actualmente se identifican y asignan objetivos para los procesos claves	2,27%	6,82	38,64%	25,00%	27,27%
33	Se asignan indicadores para medir el grado de consecución de los	0%	2,27%	15,91%	50,00%	31,82%

	objetivos de los procesos y se cuenta con una evaluación periódica de los resultados obtenidos.					
34	Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos	0%	4,55%	13,64%	38,64%	43,18%
35	Existe criterios y mecanismos para Identificar y priorizar las mejoras de los procesos	0%	4,55%	11,36%	38,64%	45,45%
36	La creación de los cambios y mejoras en los procesos se realiza mediante un proceso de planificación y gestión	0%	4,55%	11,36%	38,64%	45,45%
37	En la planificación y gestión de los cambios o mejoras de los procesos se han considerado y atendido las necesidades de formación y	4,55%	2,27%	20,45%	45,45%	27,27%

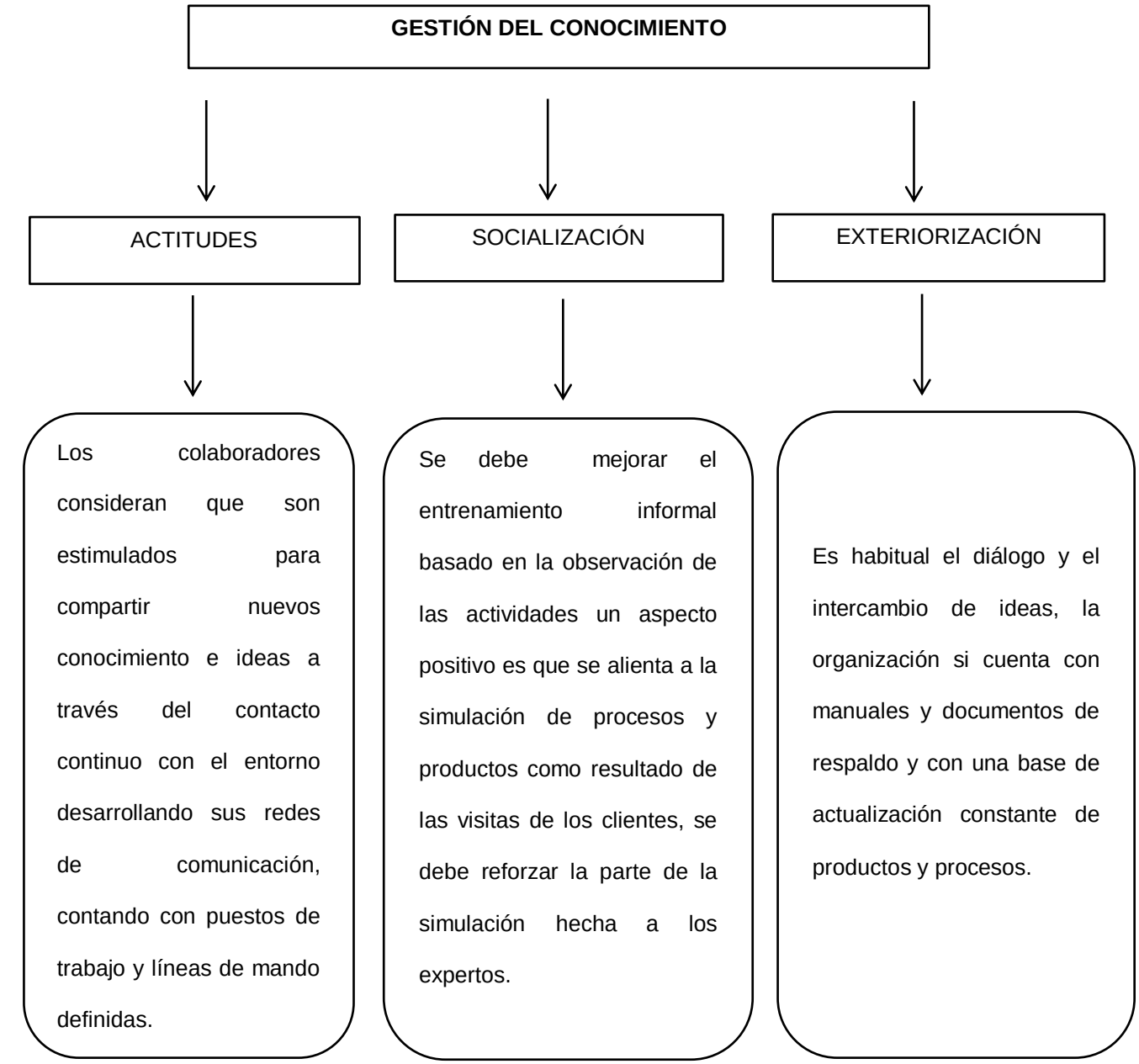
Análisis

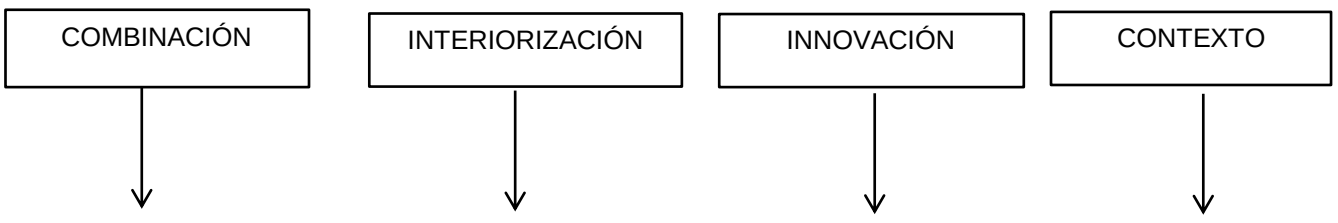
	capacitación necesarias					
38	Se comunican de manera efectiva los cambios Introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados.	2,27%	6,83%	20,45%	45,45%	25,00%

En la gestión por proceso en la pregunta 29 existe una igualdad del 34,09% en los colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, sin embargo el 6,82% están en desacuerdo, en la pregunta 30 el 29,55% está de acuerdo y el 0% de colaboradores están desacuerdo lo que significa que existe una metodología y diseño en los procesos claves, en la pregunta 31 el mayor porcentaje es de 40,91% está de acuerdo mientras que con un 4, 55% están en desacuerdo, en la pregunta 32 el más alto porcentaje se encuentra en medianamente de acuerdo con el 38,64% y en desacuerdo el 2,27%, en la pregunta 33 el 50% está de acuerdo siendo así que el 0% respondió en desacuerdo, en la pregunta 34 el 38,64% está de acuerdo y no existe un porcentaje en desacuerdo, lo mismo ocurre en la pregunta 35 que el más alto porcentaje se obtiene en de acuerdo con 38,64% y un 0% en desacuerdo, en la pregunta 36 también se tiene el mismo porcentaje en de acuerdo con un 38,64% y un 0% en desacuerdo, mientras que en la pregunta 37 los colaboradores que están de acuerdo es de 45,45% y con un porcentaje mínimo del 4,55% en desacuerdo, en la pregunta 38 el 45,45% está de acuerdo mientras que el 2,27% de los colaboradores está en desacuerdo.

Gráfico 4.1: Estructura de Gestión del Conocimiento

ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO


GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
ACTITUDES
SOCIALIZACIÓN
EXTERIORIZACIÓN
Los colaboradores consideran que son estimulados para compartir nuevos conocimiento e ideas a través del contacto continuo con el entorno desarrollando sus redes de comunicación, contando con puestos de trabajo y líneas de mando definidas.
Se debe mejorar el entrenamiento informal basado en la observación de las actividades un aspecto positivo es que se alienta a la simulación de procesos y productos como resultado de las visitas de los clientes, se debe reforzar la parte de la simulación hecha a los expertos.
Es habitual el diálogo y el intercambio de ideas, la organización si cuenta con manuales y documentos de respaldo y con una base de actualización constante de productos y procesos.


COMBINACIÓN
INTERIORIZACIÓN
INNOVACIÓN
CONTEXTO

La organización cuenta con la actualización constante y acceso a información mediante revistas, manuales, libros sobre las estrategias.

Se permite la simulación con experimentos, procesos y métodos que alienta a mejorar los procesos internos que están fallando.

Se mejora constantemente los productos a partir de la modificación de los procesos de calidad y de los procesos organizacionales.

El cambio contínuo en el que trabaja la organización y el desarrollo tecnológico influyen notablemente en el campo de negocios es decir en la producción y comercialización del producto.

GESTIÓN DE CALIDAD

↓

La organización cuenta con una alta dirección en la ejecución de procesos, utilizando métodos de evaluación como las auditorías internas en donde se identifiquen las inconformidades y se puedan mejorar contando con el apoyo de la seguridad y salud ocupacional dentro de la organización.

GESTIÓN POR PROCESOS

↓

Un aspecto primordial dentro de la organización son los procesos que se manejan y que están identificados, definidos, diseñados, estableciendo un objetivo claro para cada proceso, con el respectivo responsable. En el caso de detectar falencias existe una planificación y gestión de mejoras que son comunicados a todos los grupos de interés de la organización

4.2.3 Estrategias para la adquisición y transferencia de conocimiento

Tabla 4.19: Matriz de estrategias de cambio

Perfil de Oportunidades y Amenazas	**Oportunidades**	**Amenazas**
Perfil de fortalezas y debilidades	-Capacitación externa produce estímulos continuos para generar nuevas ideas. -Se genera nuevos procesos con asesoría externa. -Empleados tienen acceso a información especializada. -Empleados son actualizados constantemente por agentes externos a la empresa. -Continuamente se modifica los procesos de producción para ser competitivos. -El campo de negocio se va modificando continuamente.	-Políticas estatales respecto a la producción -Alto nivel de competencia en la línea de producción -Salva guardias para la materia prima y comercialización. -Los sistemas de comercialización pueden ser ineficientes. -Suministros para la producción son escasos o cambiado su valor. -Surgimiento de otras empresas que ofrecen el mismo producto.
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS - FO**	**ESTRATEGIAS - FO**
- Políticas claras de comunicación en las líneas de organización. -Actualización constante del personal de la empresa. -Puestos de trabajo y líneas de mando claramente definidas	Desarrollo de Plan de Comunicación y Capacitación. -Organigrama de cargos y líneas de mando de la empresa. -Actualización de personal ejecutivo de la empresa	Diseño de una propuesta de oferta empresarial que responda a las políticas estatales. -Proceso de seguimiento de la producción de alto nivel. -Diseño de un sistema de conocimiento de

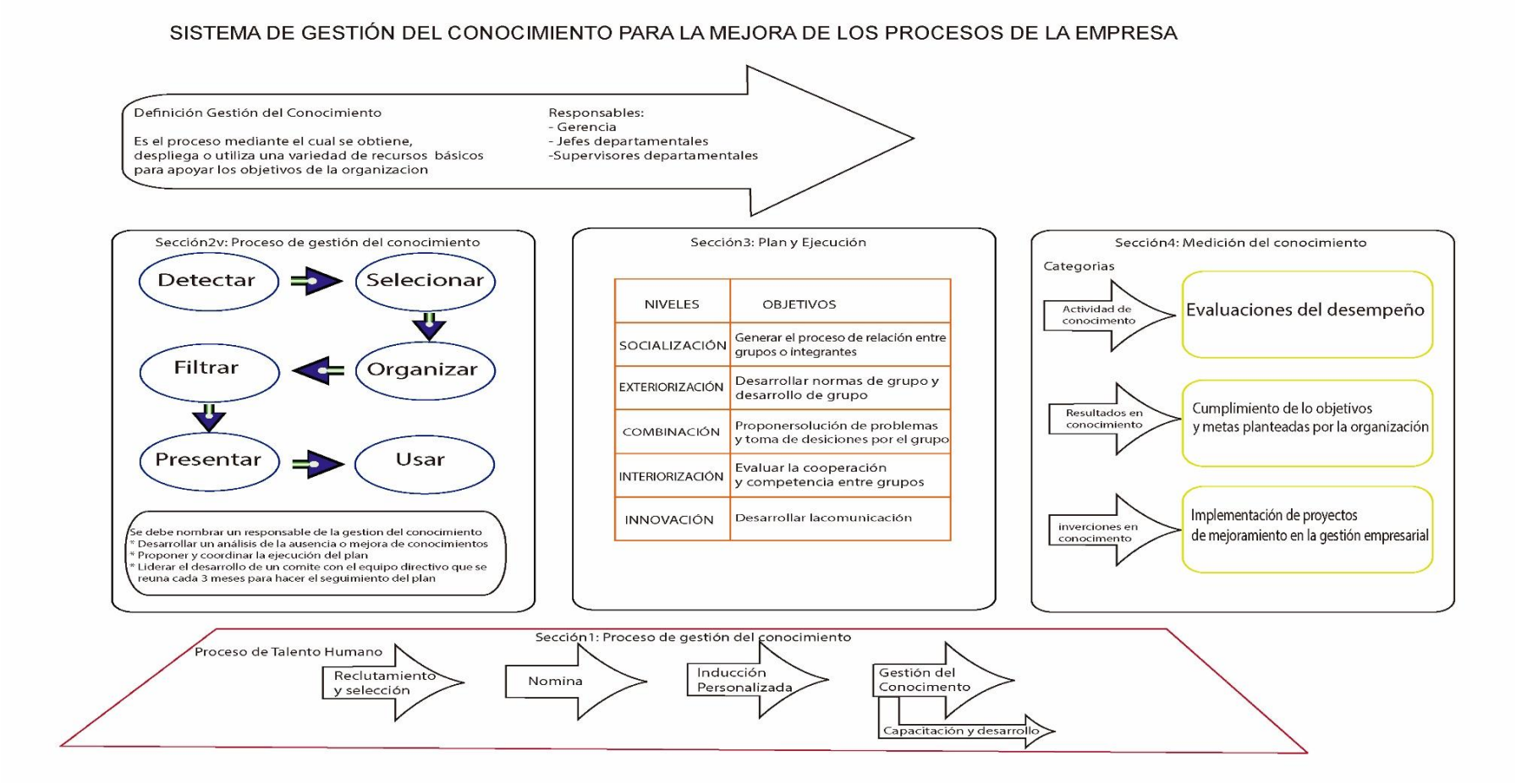
-Presencia de expertos y capacitadores de la empresa -Dialogo creativo e intercambio de ideas con todos los niveles de toda la empresa -Se cuenta con base de datos de productos y procesos.	-Plan de capacitación de expertos y capacitadores en la empresa.	salvaguardias en el mercado nacional.
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS - DO**	**ESTRATEGIAS – DA**
-Identificar y asignar objetivos para cada proceso. -Ausencia de manuales documentos, productos y procesos. -El desarrollo tecnológico en el campo de los negocios. -El manejo de reglas y orientaciones de seguridad, seguir los protocolos. -Acciones correctivas y preventivas no permiten un control adecuado. -Métodos utilizados para la mejora de los procesos.	Realizar la divulgación de los objetivos de cada proceso de cargos. -Actualización y aplicación de reglamentos y manuales entre el personal ejecutivo. -Capacitación en acciones correctivas y preventivas de producción para ser competitivos.	Capacitación para desarrollar el campo tecnológico de la empresa. -Mejoramiento de la gestión empresarial.

CAPÍTULO V

Diseño de la propuesta

5.1 Estructura del sistema de gestión del conocimiento para la mejora de los procesos de la empresa

Grafico 5.1: Sistema de gestión del conocimiento para la mejora de los procesos de la empresa

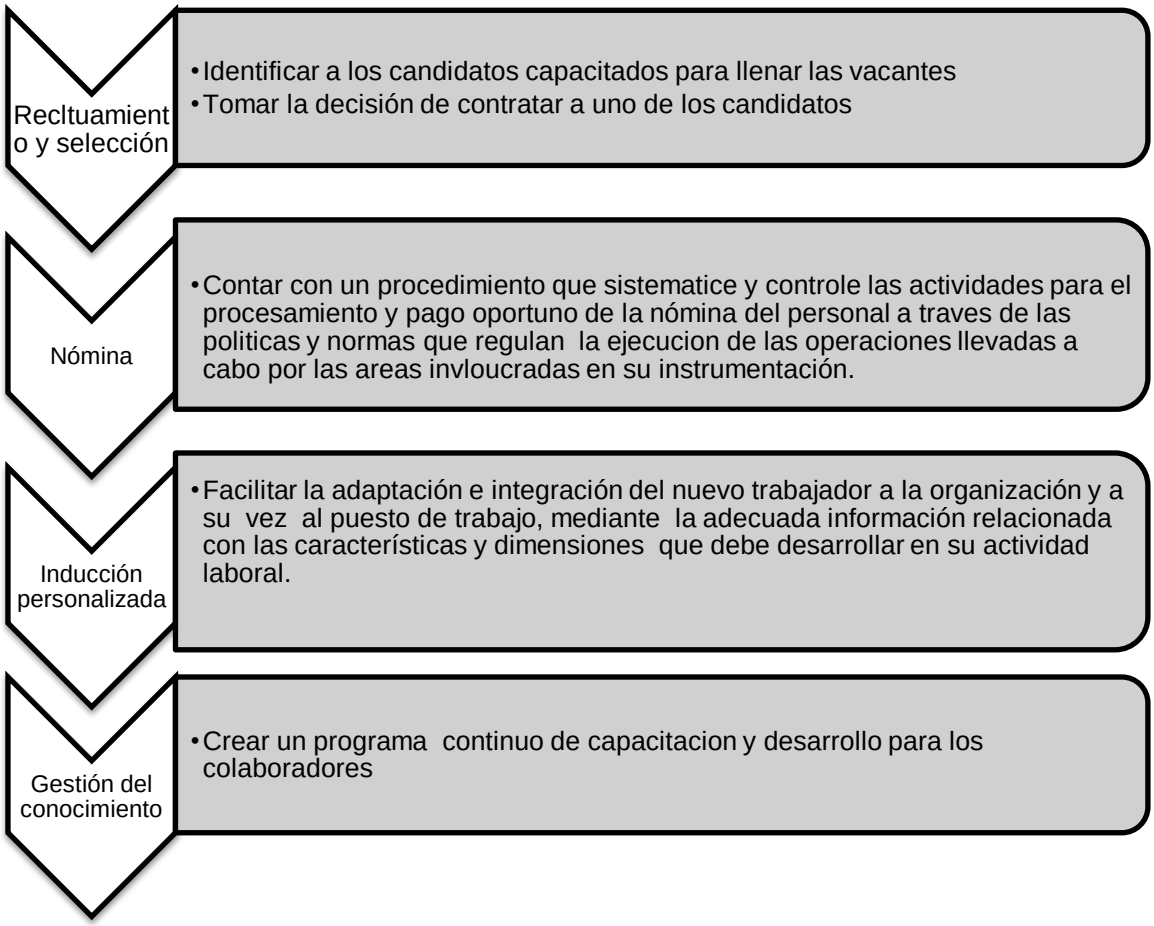


Este sistema busca mejorar los procesos a través de la gestión del conocimiento por lo que se debe nombrar a un responsable que desarrolle y analice la ausencia o mejora de conocimiento y coordine un equipo directivo que se reúna cada tres meses durante un año para evaluar el plan estratégico que deberá ser adaptado a los procesos que se ejecutan en la empresa.

5.2 Sección 1: Proceso de talento humano

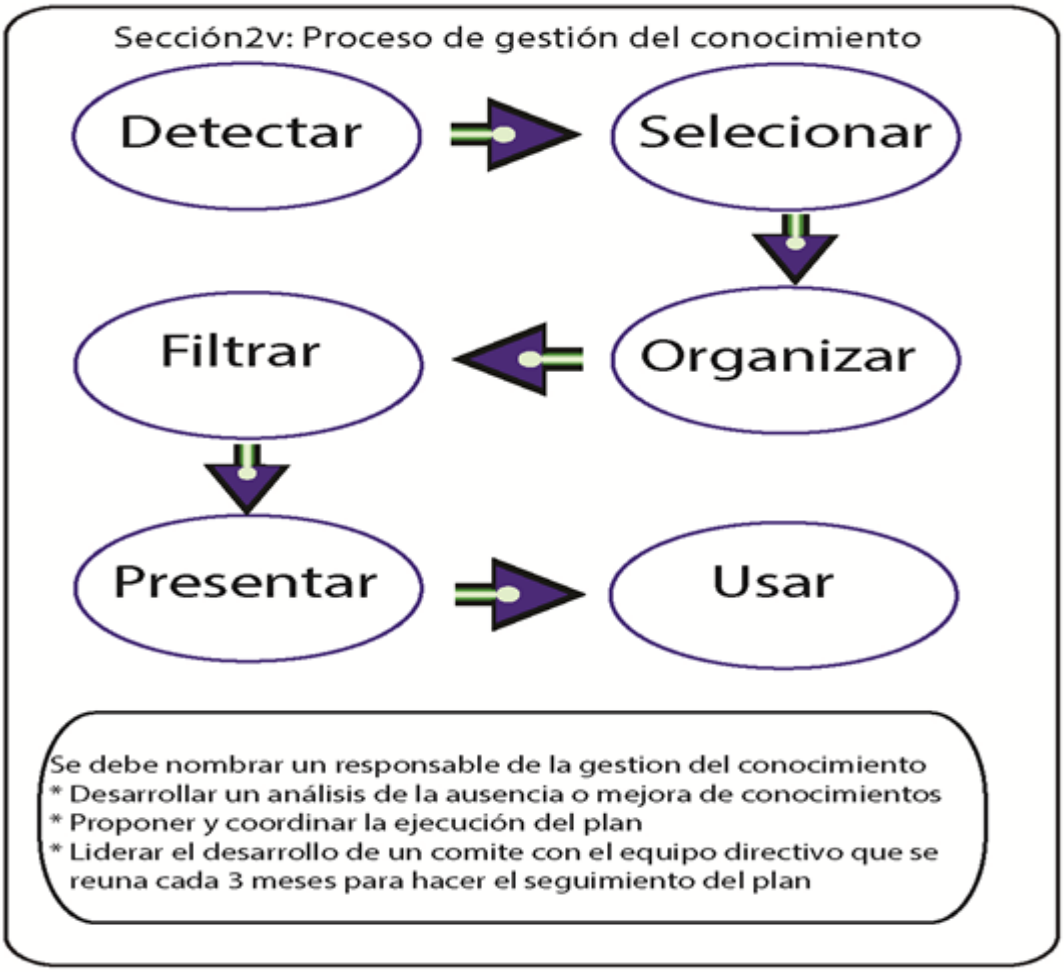
Dentro del departamento de talento humano se debe desarrollar los siguientes procesos:

Gráfico 5.2: Proceso de talento humano



5.3 Sección 2: Proceso de gestión del conocimiento

Gráfico 5.3: Proceso de gestión del conocimiento



Se debe seguir la secuencia establecida para lograr una adecuada gestión del conocimiento dentro de la organización. Se detallará a continuación los pasos a seguir:

Detectar: Radica en las personas, quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento, pueden ser generadas tanto de forma interna como externa.

Tabla 5.1: Detectar las fuentes de conocimiento

Nombre del proceso	**Modelo cognitivo**	**Responsable**	**Fuente: Interna/externa**
Se detalla el nombre del proceso a mejorar	Se escoge un modelos cognitivo relacionado al proceso a mejorar	Persona encargada de gestionar el conocimiento conjuntamente con el jefe o coordinador del proceso.	de Tipo de fuente que puede ser interna o externa

Seleccionar: Se evalúa y selecciona el modelo cognitivo entorno en los cuales estarán divididos en tres grandes grupos:

Tabla 5.2: Seleccionar el modelo cognitivo

Interés	**Práctica**	**Acción**
Utilidad o conveniencia que se busca.	Conforme a las reglas de la organización	Cubra las necesidades

Organizar: Se almacena de forma estructurada la representación explicita del modelo el cual se desarrollara posteriormente mediante niveles que se muestran en la sección de plan y ejecución. Se divide en las siguientes etapas:

Tabla 5.3: Organizar el modelo cognitivo

Generación	Codificación	Transferencia
Creación de nuevas ideas, síntesis de nuevos patrones y el desarrollo de nuevos procesos.	Representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización (palabras, diagramas, estructuras).	Establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento con la utilización de la intranet, se debe establecer criterios de seguridad y acceso.

5.4 Sección 3: Plan y ejecución

Gráfico 5.4: Plan y Ejecución



Dentro del proceso de gestión del conocimiento tenemos organizar, en el cual se encuentra la etapa de generación aquí se desarrolla un plan estratégico formado por lo siguiente:

Tabla 5.4: Plan estratégico

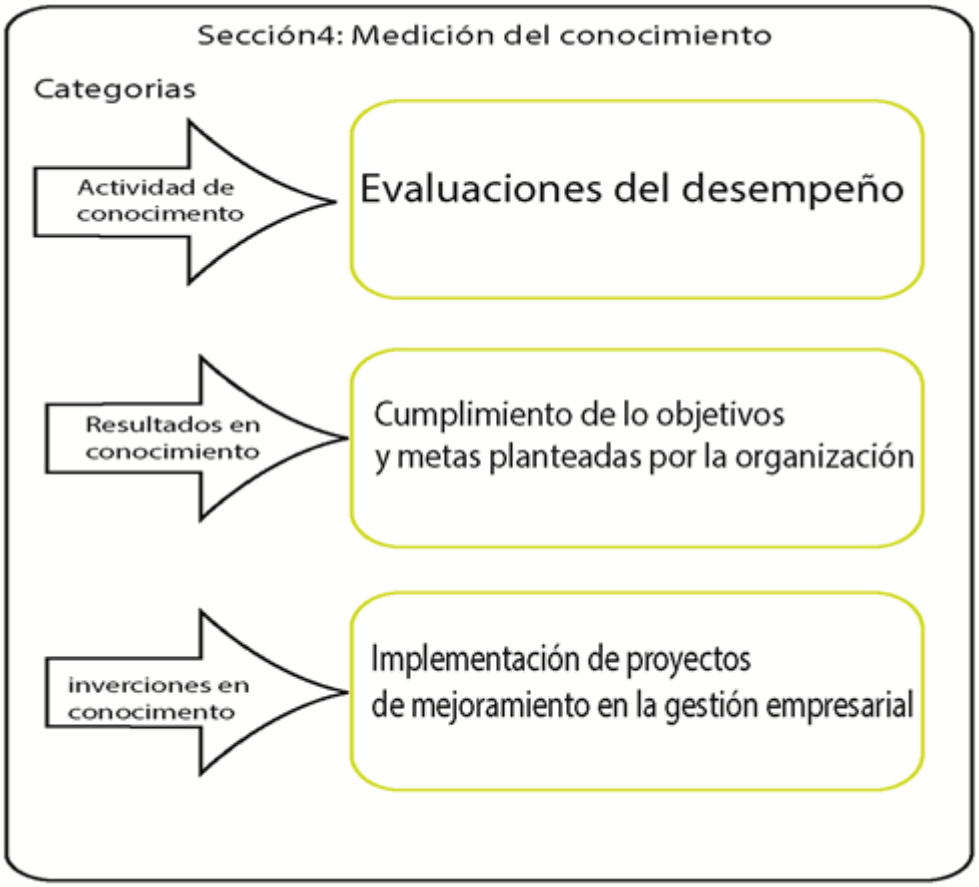
Nivel	Objetivo	Actividad	Frecuencia	Responsable	Dirigido	Indicador	Evaluación
Socialización	Generar el proceso de relación entre grupos e integrantes de la organización.	Desarrollar un taller que abarque expectativas, experiencias y lineamientos de trabajo (Conocimiento acordado)	Cada vez que se inicie un proceso de contratación	Persona encargada de gestionar el conocimiento conjuntamente con el jefe o coordinador del proceso.	Personal nuevo	Desconocimiento / conocimiento	Ficha de control
Exteriorización	Desarrollar normas de grupo que permitan exteriorizar conocimientos y experiencias	Realizar, un focus group Orientado a exponer el conocimiento adquirido.(Conoci	Una vez cada tres meses.	Persona encargada de gestionar el conocimiento conjuntamente con el jefe o coordinador del proceso.	Todo el personal.	Manejo de experiencias	Encuesta

	adquiridos en el campo de trabajo.	miento Conceptual					
Combinación	Proponer solución de problemas y toma de decisiones por el grupo.	Autoevaluación que permita Categorizar, clasificar y confrontar el conocimiento explicito para añadir a las mencionadas bases de datos. (Conocimiento Sistemático)	Una vez cada tres meses.	Persona encargada de gestionar el conocimiento conjuntamente con el jefe o coordinador del proceso.	Todo el personal.	Dificultades/soluciones	Resultado de la autoevaluación
Interiorización	Evaluar la cooperación y	Vivencial basado en actividades de conocimiento y	Dos veces al año	Persona encargada de gestionar el conocimiento	Todo el personal.	Nivel de cooperación y competencia	Ficha de control

	competencia entre grupos	experiencia (Conocimiento Operacional)		conjuntamente con el jefe o coordinador del proceso.			
Innovación	Implementar el modelo de comunicación.	Capacitación en el uso del modelo de comunicación.	Dos veces al año	Persona encargada de gestionar el conocimiento conjuntamente con el jefe o coordinador del proceso.	Todo el personal.	Transferir el conocimiento.	Encuesta

5.5 Sección 4: Medición del Conocimiento

Gráfico 5.5: Medición del Conocimiento



Se establecen tres categorías las cuales cuentan con la siguiente descripción que se detalla a continuación:

Tabla 5.5: Medición del conocimiento

Actividades de conocimiento	**Resultados en conocimiento**	**Inversiones en conocimiento**
Se puede medir por medio de las evaluaciones del desempeño.	Por medio del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la organización	A través de la implementación de proyectos de mejoramiento en la gestión empresarial adquiridos de forma externa.

Filtrar: se puede acceder a través de consultas automatizadas entorno a motores de búsqueda que se basarán en estructuras tales como: mapas de conocimiento, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

Presentar: los resultados deben ser presentados a personas o máquinas con un amplio rango de comprensión y condiciones apropiadas de comunicación.

Usar: el uso del conocimiento radica en aplicarlo al problema objeto de resolver por medio de una evaluación llamada retroalimentación.

El responsable de la gestión del conocimiento el cual se encargara de ejecutar las siguientes acciones:

- Desarrollar un análisis de la ausencia o mejora del conocimiento.
- Proponer y coordinar la ejecución del plan.
- Liderar el desarrollo de un comité con el equipo directivo que se reúna cada 3 meses para hacer el seguimiento del plan.

5.6 Validación de la propuesta

La propuesta se expuso al Gerente de control de calidad el cual ha estado al tanto del desarrollo del proyecto de investigación de manera que considera valida la propuesta que se presentó anteriormente para la organización anexo documento.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- De acuerdo al diagnóstico realizado a los procesos actuales de la empresa ECUATRAN se pudo obtener una visión clara del manejo del diagrama de procesos, por lo cual muchos de ellos se cumplen pero aun así existen algunas inconformidades de forma y de fondo, por la ausencia de un sistema que permita al responsable ejecutar una buena gestión del conocimiento.
- Existen factores que influyen en la ejecución correcta de los procesos como fallas técnicas, falta de conocimiento, rotación de personas, excesiva carga de trabajo y la ausencia de un adecuado plan de capacitación y desarrollo del personal.
- Identificada la estructura de gestión del conocimiento que existe dentro de la empresa ECUATRAN S.A. con el apoyo de la encuesta aplicada, se generó resultados en actitudes, socialización, exteriorización. combinación, interiorización e innovación, se concluye que la insolvencia se debe a que no existe un grupo o persona

responsable de gestionar el conocimiento con el que cuenta la organización

- Se obtuvo estrategias de gestión para la adquisición y transferencia del conocimiento con la ayuda de la herramienta FODA con las cuales la organización cuenta para la mejora de los diferentes procesos obteniendo resultados de éxito que le lleven a la organización a ser más competitiva y a su vez pueda enfrentar los cambios socioeconómicos actuales.
- El diseño de un sistema de gestión de conocimiento en la organización es necesario puesto que ayuda a los colaboradores a reforzar su cultura y mejorar su rendimiento al cumplir con los objetivos propuestos de manera que se alcanza un nivel de competitividad basado en el aprendizaje de los mismos.

6.2 Recomendaciones

- De acuerdo al diagnóstico que se obtuvo de los procesos actuales de la empresa ECUATRAN S.A se recomienda la difusión de la información necesaria en la que contiene manuales de proceso perfiles de cargo, manual de calidad con los colaboradores, tanto al nuevo personal como al antiguo de manera que se pueda mejorar los procesos y exista una gestión de los mismos en cada departamento de la empresa llegando al cumplimiento del objetivo organizacional.
- Se debe buscar métodos que reduzcan los factores que influyen de forma negativa en los procesos y procedimientos para que de esa forma se controle el cumplimiento eficaz de los responsables.
- Se identifica la estructura de gestión del conocimiento que existe dentro de la empresa ECUATRAN S.A. lo cual se necesita asignar a una persona o un grupo responsable que conozca del tema para que gestione y transfiera ese conocimiento de la manera adecuada del talento humano de la organización y así se contribuya a un mejor desarrollo del conocimiento y del capital intelectual.
- Se establece estrategias de gestión para la adquisición y transferencia del conocimiento que permiten llegar al cumplimiento de los objetivos que se genera en cada proceso a través de las actividades asignadas con el fin de obtener el cumplimiento eficaz del personal de la organización.

- El sistema ha sido creado en base a la información recolectada, se recomienda la utilización de los formatos y la guía expuesta anteriormente para desarrollar el proceso de gestión del conocimiento y lograr la mejora de los procesos en la organización.
- Se recomienda tomar como base esta investigación puesto que cuenta con información útil para desarrollar otro tipo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Arocena, R. (2003). *Subdesarrollo e Innovación.* CAMBRIDGE.

Avila, J. J. (2006). *Economia.* Umbral.

Cabruja, T. (2005). *Psicologia perspectivas desconstruccionistas.* Barcelona: UOC.

Canals, A. (2008). *Herramientas para la gestión del conocimiento*. En “La empresa 2.0 y el diálogo con los grupos de interés”. UIMP Pirineos, recuperado de: http://labje.unizar.es/UIMP2/Ponencias/Herramientas6/10/2010)

Cayuela, J. L. y Guerra, J. L. (1997), *La gestión del conocimiento*, Madrid, Ernest & Young Consultores.

Daedalus. (2003). *Glosario de gestión del conocimiento*. Documento básico Daedalus. [Internet]. Centro de Empresas “La Arboleda”, Madrid, España, disponible desde: http:// www.daedalus.

Davenport, Thomas. (2001). Working Knowledge: *Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education. 256p.

Egg, A. (2007). *Como elaborar un proyecto: guia para disenar proyectos sociales y culturales.*p.44 Buenos Aires.

Gonzales, L. R. (2006). *10 pasos para aumentar su rentabilidad.* Díaz de Santos.

Honeycutt, J. (2001). *Así es la dirección del conocimiento*. Madrid: Microsoft-Mc-GrawHill.

Jimenez, J. P. (2007). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI. *105*, 3.

Juran, J. M. (2008). *Desarrollo de la Sociedad.*

Maier (2007), *Knowledge Management Systems: information and communication technologies for knowledge management.* Third Edition. Springer.

Martínez, Pablo. (2001). Seminario: *Gestión del Conocimiento estructural por intranet*. 123 p. [on line] Biblioteca de Gestión del Conocimiento. Compilador Alejandro González García.

Meso, P. & Smith, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*.

Moe, R. W. (2005). *Administracion de Recursos.*p.4 Pearson Education.

Moral, A. d. (2007). *Gestion del Conocimiento.* Madrid Espana: Thomson Editores Spain Paraninfo.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, *33*, 5-34.

Pavez Salazar, Alejandro Andrés. (2009). Modelo de implantación de gestión

del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas. Memoria para optar el título de Ingeniero civil informático. Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso. P.91.

Pena G. (2006). *Una introduccion a la psicologia .* p 35 Santalla de Baderali Zuleyma.

Perez, G. (2001). *Dimensiones sociopoliticas de la crisis.* (S. P. Schuster, Ed.) op.56 Buenos Aires, Argentina.

Perez, J. (2013). *Gestión por procesos.* ESIC.

Pérez, M. (2010). *La dimension social en el proceso de aprendizaje.* Universitat Oberta.

Puppio, V. J. (2008). *Teoria General del proceso.* UGAB.

Rodríguez Gómez, David. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Educar 37: 25-39.

Sanchez Maria. (2008). *Cuantificación y generación en la cadena de valor.*

Sangeeta, S., Banwet, D. & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *En the TQM Magazine*.

Santillán, M. (2010). *La gestion del conocimiento.* Netbiblo. S.L.

Sen, A. (2000). Desarrollo Social. En A. Sen, *Coordinacion del desarrollo social.* Madrid p.67: Editex.

Shein, E. (1979). *Consultoria en la Organizacion.* Estados Unidos .

Teece, D., Pisano, y Shuen, A. (1997): "*Firm capabilities, resources, and the concept of strategy"*, Consortium on competitiveness and cooperation, Working Paper, 90, University of California.

Tissen, R., Andriessen, D. & Lekanne, F. (2000): *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas.* Madrid: Prentice Hall.

Vaillant, C. y. (2009). *Desarrollo Profesional.* Narcea.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization. Theory y Practice. Oxford*: Oxford University Press.

GLOSARIO

- **Actitud.** Es la forma de responder de una persona frente a un estímulo ya sea este de manera positiva o negativa.
- **Aprendizaje.** Es la transformación de la conducta como resultado de la experiencia de una persona, tomando en cuenta el cambio que se genera en la conducta dependiendo de la situación no emitiendo respuestas de forma innata del individuo como su maduración o estados temporales.
- **Comunicación:** es aquella que se ve reflejada en la participación de los miembros de un grupo influyendo en la organización de las distintas actuaciones de cada individuo.
- **Conocimientos:** se denomina al conjunto de evidencias formado por la información específica de un área en particular.
- **Gestión:** se considera como un modelo integral de la gestión delos recursos humanos que se enfoca en mejorar el desarrollo potencializando las competencias que dan un valor añadido y la hacen ser diferente de las demás empresas.
- **Innovación:** es aquella que permite modificar las cosas ya sea situaciones no pensadas con anterioridad involucra la exposición de nuevas ideas, soluciones ante problemas requeridos por el puesto los clientes o el segmento del mercado en sí.
- **La actitud empresarial:** se fundamenta en la visión de oportunidades estableciendo ideas nuevas que contribuyan a la mejora de los procesos

y el reconocimiento del papel que cumple la gestión del conocimiento en una organización.

- **Selección:** es la acción y efecto de elegir una o más personas, cosas entre otras, se separa del resto pro preferencia de quien elige.
- **Sistema:** es un conjunto de partes, elementos que están netamente organizados y relacionados de manera que actúan entre sí con el fin del cumplir los objetivos propuestos.
- **Trabajo en grupo:** basado en el concepto de que el hombre es un ser social depende de los demás para realizar sus actividades prácticas posibles.
- **Ventaja competitiva:** se considera aquella competencia ideal en las organizaciones con una fuerte dificultad de imitar y que se diferencia significativamente de los competidores.

FUENTE:

http://www.psicoactiva.com/

http://definicion.de/seleccion/

http://psicologiaorganizacional1a2010.blogspot.com/

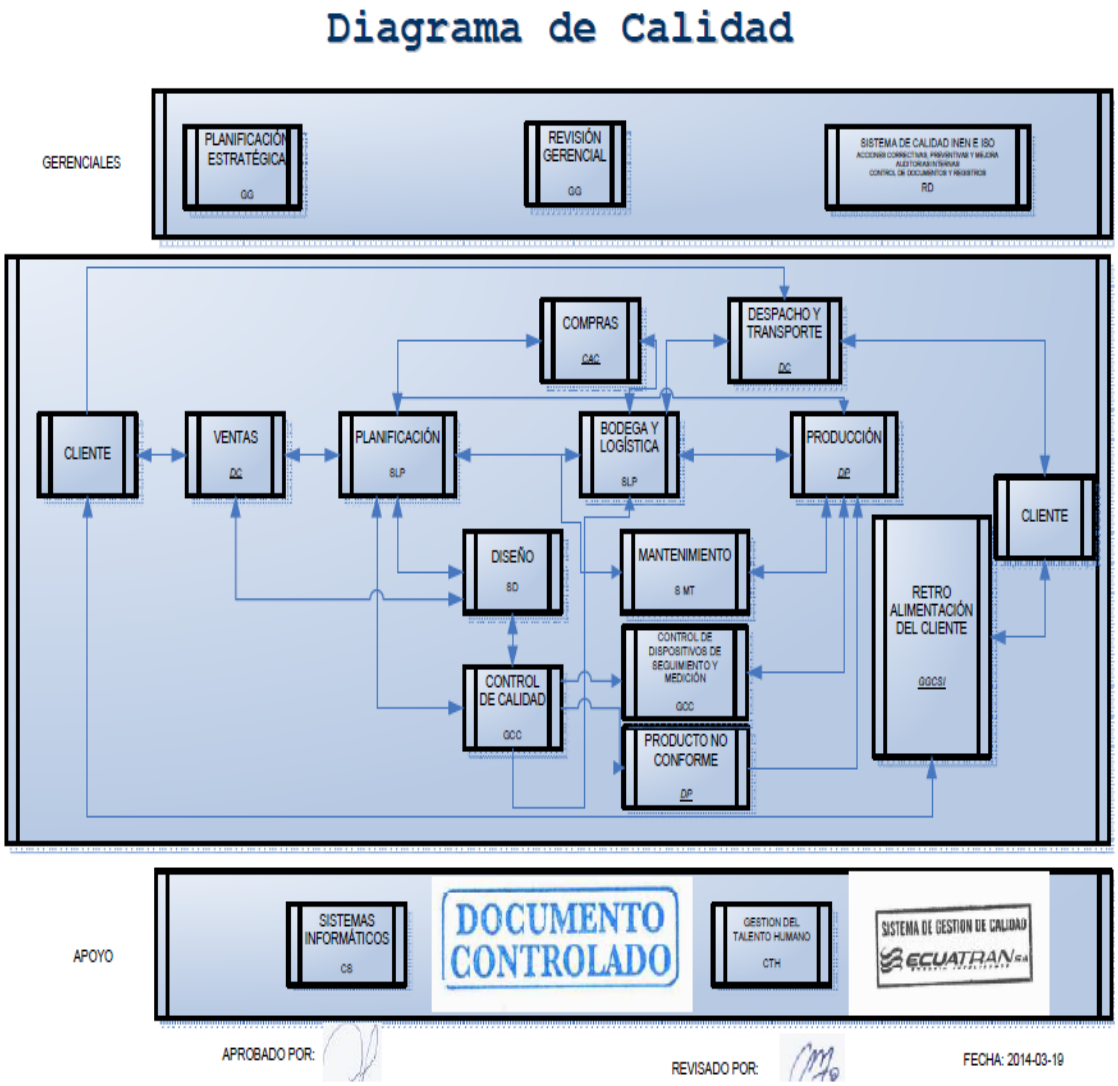
ANEXOS

Anexo 1

N	LISTADO DE PERSONAS EVALUADAS ECUATRAN S.A
1	GERENTE ADMINISTRATIVO FINACIERO
2	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO
3	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD
4	GERENTE DE PRODUCCION
5	GERENTE DE SISTEMAS
6	ASISTENTE DE GERENCIA
7	ASISTENTE POST VENTA
8	ASESOR COMERCIAL
9	COORDINADOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
10	ASISTENTE DE BODEGA
11	ASISTENTE DE LOGISTICA Y MANTENIMIENTO
12	ASISTENTE DE PLANIFICACION
13	AISTENTE MEDICO
14	AISTENTE MEDICO
15	JEFE DE COMPRAS
16	CONTADORA
17	ASISTENTE DE PLANIFICACION
18	MÉDICO
19	MEDICO
20	ASISTENTE CONTABLE
21	ASESOR COMERCIAL
22	ASISTENTE DE COMPRAS
23	GERENTE DE PLANIFICACION
24	ASISTENTE DE VENTAS
25	ASISTENTE DE COMPRAS
26	JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
27	GERENTE GENERAL
28	JEFE DE VENTAS
29	ASISTENTE CONTABLE
30	ASISTENTE DE COMPRAS
31	AYUDANTE DE CONTROL DE CALIDAD

32	LABORATORISTA
33	LABORATORISTA
34	COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN
35	JEFE DE PLANIFICACIÓN
36	JEFE MANTENIMIENTO
37	ASESOR COMERCIAL
38	ASESOR COMERCIAL
39	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
40	ASISTENTE DE GERENCIA
41	GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD
42	COORDINAORA DE TALENTO HUMANO
43	CAJERA
44	GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD

Anexo 2


Diagrama de Calidad
GERENCIALES
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
GG
REVISIÓN GERENCIAL
GG
SISTEMA DE CALIDAD INEN E ISO
RD
COMPRAS
DESPACHO Y TRANSPORTE
CLIENTE
VENTAS
PLANIFICACIÓN
SLP
BODEGA Y LOGÍSTICA
SLP
PRODUCCIÓN
CLIENTE
DISEÑO
MANTENIMIENTO
RETRO ALIMENTACIÓN DEL CLIENTE
CONTROL DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN
CONTROL DE CALIDAD
PRODUCTO NO CONFORME
APOYO
SISTEMAS INFORMÁTICOS
DOCUMENTO CONTROLADO
GESTION DEL TALENTO HUMANO
CTH
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD
ECUATRAN
APROBADO POR:
REVISADO POR:
FECHA: 2014-03-19

ANEXO 3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENCUESTA

CALIFICACIÓN	
1	En desacuerdo
2	Parcialmente de acuerdo
3	Medianamente de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

A) GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- **Valoración de actitudes llevadas a cabo en la empresa**

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

N	ACTITUDES	1	2	3	4	5
1	Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas					
2	Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidos					
3	Es importante estar en contacto continuo con todo el entorno y desarrollar nuestras redes de comunicación (clientes, proveedores, competidores, gobierno)					

- **Valoración de actividades llevadas a cabo en su empresa:**

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

	3.1 Actividades de Socialización (conocimiento tácito a tácito)	1	2	3	4	5
4	El entrenamiento informal de los empleados se da mediante la observación de la realización de actividades de expertos de la empresa.					
5	Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de las visitas a los clientes.					

6	Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de la observación hecha a los expertos de nuestra empresa.					

	3.2. Actividades de Exteriorización (conocimiento tácito a explícito)	1	2	3	4	5
7	El diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa					
8	Es indispensable la creación de manuales, documentos productos y procesos.					
9	Se cuenta con bases de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente.					

	3.3 Actividades de Combinación (conocimiento explícito a explícito)	1	2	3	4	5
10	Los empleados son actualizados constantemente mediante cursos dados por agentes externos a la empresa (universidades, centros tecnológicos, congresos, seminarios, etc.)					
11	Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, cursos, etc.					
12	Las estrategias de la empresa son diseñadas usando literatura publicada (interna y externa)					

	3.4 Actividades de Interiorización (conocimiento explícito a tácito)	1	2	3	4	5
13	Se permite comúnmente la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de manuales, historias orales, documentos, etc.					
14	La simulación y/o experimentación con métodos y procedimientos de otros competidores (benchmarking) es habitual en la empresa					
15	Se alienta y es práctica habitual la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de quejas, sugerencias, preguntas y peticiones de ayuda de clientes.					

- **Importancia de la innovación en la empresa**

Señale el valor que considere mejor para evaluar la importancia de la innovación en donde 1 equivale a un papel nulo y 5 equivale a la idea de que la innovación es el corazón de la empresa.

	INNOVACIÓN	1	2	3	4	5
16	Continuamente se modifica (desarrollamos y mejoramos) los productos.					
17	Continuamente se modifica (desarrollamos y mejoramos) nuestros procesos de trabajo (producción, comercialización, etc.).					
18	Continuamente se modifica (desarrollamos) la organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades).					

- **Contexto en que trabaja la empresa**

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje el contexto de su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

	CONTEXTO	1	2	3	4	5
19	En el campo de negocios se deben modificar continuamente los procesos operativos (producción, comercialización, etc.)					
20	El desarrollo tecnológico es rápido en nuestro campo de negocios					
21	El desarrollo tecnológico ofrece notables posibilidades en el campo de negocios.					

A) GESTIÓN DE CALIDAD

Señale en los siguientes ítems, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

	CALIDAD	1	2	3	4	5
22	Se ha definido sistemas y procesos entendibles, gestionables y mejorables en lo concerniente a eficacia y eficiencia, para la satisfacción de los clientes					
23	Se utiliza métodos que sirven para evaluar la mejora de los procesos, tales como autoevaluaciones y revisiones por parte de la dirección					
24	Durante este tiempo se ha implementado acciones primordiales para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.					

25	El diseño y el contenido de la documentación satisface los requisitos contractuales, legales y reglamentarios					
26	Han contribuido a la creación de un ambiente de trabajo adecuado, el manejo de reglas y orientaciones de seguridad, ergonomía, higiene, limpieza entre otros.					
27	La auditoría interna ha contribuido a la evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la entidad.					
28	La toma de acciones correctivas y preventivas ha contribuido el control en la ocurrencia de las no conformidades.					

B) GESTIÓN POR PROCESOS

Señale en los siguientes ítems, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

	PROCESOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
29	Están los procesos clave identificados, definidos y documentados					
30	Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos clave dentro de la organización					
31	Se han asignado y comunicado las responsabilidades de cada proceso					
32	Actualmente se identifican y asignan objetivos para los procesos claves					
33	Se asignan indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se cuenta con una evaluación periódica de los resultados obtenidos.					
34	Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos					
35	Existe criterios y mecanismos para Identificar y priorizar las mejoras de los procesos					
36	La creación de los cambios y mejoras en los procesos se realiza mediante un proceso de planificación y gestión					
37	En la planificación y gestión de los cambios o mejoras de los procesos se han considerado y atendido las necesidades de formación y capacitación necesarias.					
38	Se comunican de manera efectiva los cambios Introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados.					

Se agradece su colaboración!

ANEXO 4

ECUATRAN S.A
HERRAMIENTA PROYECTIVA
MATRIZ GENERAL

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
F1 Puestos de trabajo y líneas de mando claramente definidas F2 Políticas claras de comunicación en las líneas de organización. F3 Presencia de expertos y capacitadores de la empresa F4 Dialogo creativo e intercambio de ideas con todos los niveles de toda la empresa F5 Se cuenta con base de datos de productos y procesos F6 Actualización constante del personal de la empresa.	D1Ausencia de manuales documentos, productos y procesos. D2 El desarrollo tecnológico en el campo de los negocios. D3 Métodos utilizados para la mejora de los procesos. D4 El manejo de reglas y orientaciones de seguridad, seguir los protocolos. D5Acciones correctivas y preventivas no permiten un control adecuado. D6 Identificar y asignar objetivos para cada proceso.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**

O1Empleados son actualizados constantemente por agentes externos a la empresa. O2 Empleados tienen acceso a información especializada. O3 El campo de negocio se va gmodificando continuamente. O4 Capacitación externa produce estímulos continuos para generar nuevas ideas. O5 Se genera nuevos procesos con asesoría externa. O6 Continuamente se modifica los procesos de producción para ser competitivos.	A1 Alto nivel de competencia en la línea de producción A2 Políticas estatales respecto a la producción A3 Los sistemas de comercialización pueden ser ineficientes. A4 Suministros para la producción son escasos o cambiado su valor. A5 Surgimiento de otras empresas que ofrecen el mismo producto A6 Salva guardias para la materia prima y comercialización.

Anexo 5

ECUATRAN S.A
HERRAMIENTA PROYECTIVA
MATRIZ PRIORIZADA

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
F1 Políticas claras de comunicación en las líneas de organización. F2 Actualización constante del personal de la empresa. F3 Puestos de trabajo y líneas de mando claramente definidas F4 Presencia de expertos y capacitadores de la empresa F5 Dialogo creativo e intercambio de ideas con todos los niveles de toda la empresa F6 Se cuenta con base de datos de productos y procesos.	D1 Identificar y asignar objetivos para cada proceso. D2Ausencia de manuales documentos, productos y procesos. D3 El desarrollo tecnológico en el campo de los negocios. D4 El manejo de reglas y orientaciones de seguridad, seguir los protocolos. D5Acciones correctivas y preventivas no permiten un control adecuado. D6 Métodos utilizados para la mejora de los procesos.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**

O1 Capacitación externa produce estímulos continuos para generar nuevas ideas. O2 Se genera nuevos procesos con asesoría externa. O3 Empleados tienen acceso a información especializada. O4 Empleados son actualizados constantemente por agentes externos a la empresa. O5 Continuamente se modifica los procesos de producción para ser competitivos. O6 El campo de negocio se va modificando continuamente.	A1 Políticas estatales respecto a la producción A2 Alto nivel de competencia en la línea de producción A3 Salva guardias para la materia prima y comercialización. A4 Los sistemas de comercialización pueden ser ineficientes. A5 Suministros para la producción son escasos o cambiado su valor. A6 Surgimiento de otras empresas que ofrecen el mismo producto.

Anexo 6

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN TÉCNICA

FORTALEZAS

		Políticas claras de comunicación en las líneas de organización	**Actualización constante del personal de la empresa.**	**Puestos de trabajo y líneas de mando claramente definidas**	**Presencia de expertos y capacitadores de la empresa**	**Dialogo creativo e intercambio de ideas con todos los niveles de toda la empresa**	**Se cuenta con base de datos de productos y procesos.**	
N°		1	2	3	4	5	6	TOTAL
1	Políticas claras de comunicación en las líneas de organización.	----------		X		X		2
2	Actualización constante del personal de la empresa.	----------	----------	X		X		2
3	Puestos de trabajo y líneas de mando claramente definidas	----------	----------	----------				0
4	Presencia de expertos y capacitadores de la empresa	----------	----------	----------	----------	X	X	2
5	Dialogo creativo e intercambio de ideas con todos los niveles de toda la empresa.	----------	----------	----------	----------	----------	X	1
6	Se cuenta con base de datos de productos y procesos.	----------	----------	----------	----------	----------	----------	
I	Verticales Vacías	0	1	0	3	1	3	
	Horizontales	3	2	3	0	0	0	
	TOTAL	3	3	3	3	1	3	

	RANGO	1°	5°	2°	3°	6°	4°	

1. Políticas claras de comunicación en las líneas de organización.
2. Actualización constante del personal de la empresa.
3. Presencia de expertos y capacitadores de la empresa.
4. Puestos de trabajo y líneas de mando claramente definidas.
5. Se cuenta con base de datos de productos y procesos.
6. Diálogo creativo e intercambio de ideas con todos los niveles de toda la empresa.

Anexo 7

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN TÉCNICA

DEBILIDADES

		Identificar y asignar objetivos para cada proceso.	**Ausencia de manuales documentos, productos y procesos.**	**El desarrollo tecnológico en el campo de los negocios**	**El manejo de reglas y orientaciones de seguridad, seguir los protocolos.**	**Acciones correctivas y preventivas no permiten un control adecuado.**	**Métodos utilizados para la mejora de los procesos.**	
N°		1	2	3	4	5	6	TOTAL
1	Identificar y asignar objetivos para cada proceso.	----------				X	X	2
2	Ausencia de manuales documentos, productos y procesos.	----------	----------		X		X	2
3	El desarrollo tecnológico en el campo de los negocios	----------	----------	----------	X			1
4	El manejo de reglas y orientaciones de seguridad, seguir los protocolos.	----------	----------	----------	----------	X	X	2
5	Acciones correctivas y preventivas no permiten un control adecuado.	----------	----------	----------	----------	----------	X	1
6	Métodos utilizados para la mejora de	----------	----------	----------	----------	----------	----------	

	los procesos.							
I	Verticales Vacías	0	1	2	1	2	1	
	Horizontales	2	2	1	2	1	0	
	TOTAL	2	3	3	3	3	1	
	RANGO	5°	1°	4°	3°	2°	6°	

1. Ausencia de manuales documentos, productos y procesos.
2. Acciones correctivas y preventivas no permiten un control adecuado.
3. El manejo de reglas y orientaciones de seguridad, seguir los protocolos.
4. El desarrollo tecnológico en el campo de los negocios.
5. Identificar y asignar objetivos para cada proceso.
6. Métodos utilizados para la mejora de los procesos.