

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: PRÁCTICAS Y TRANSFERENCIA
EFECTIVA, ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE TEXTILES**

JONATHAN JOSE BERMEO CABRERA

DIRECTOR: PhD. BYRON ACOSTA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, OCTUBRE – 2022

PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES

Profesor - director:
Phd. Byron Acosta

Profesor evaluador I:
Mgtr. Mayra Beltrán

Profesor evaluador I:
Mgtr. Mauricio Burbano

DEDICATORIA

A mi madre por su apoyo incondicional y eterno amor para toda su familia, a mi padre por su entusiasmo y gran corazón, quienes con su ejemplo han creado una hermosa familia. Mi eterna gratitud hacia toda mi familia por su apoyo.

A Paola, quien, con su sabiduría, ánimo y amor fue mi soporte para la consecución de este objetivo

A mi abuelita que, gracias a su crianza, bondad, amor, solidaridad y disciplina, me enseñó el valor de un noble corazón.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor de tesis Byron Acosta por su acertada guía en este proyecto. Por su tiempo sin medidas y gran paciencia para solventar los tortuosos inconvenientes que se presentaron a lo largo de este viaje.

A Irina Verkovitch por confiar en mí al aceptarme en el programa de posgrados y por su conveniente atención a lo largo de toda la carrera.

A todos los profesores quienes compartieron su conocimiento en cada materia impartida.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I	1
Introducción	1
Planteamiento del problema.....	2
Objetivos.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Relevancia de la Investigación	3
CAPÍTULO II.....	5
Marco Conceptual	5
Gestión del conocimiento y factores relacionados a su grado de adaptación.....	5
Prácticas de gestión de conocimiento y su transferencia	7
Barreras de las prácticas de gestión del conocimiento en procesos productivos.....	9
CAPITULO III.....	11
Desarrollo metodológico.....	11
Diseño muestral	11
Criterios de inclusión	12
Criterios de exclusión	12
Periodo de referencia	12
Diseño de instrumentos de recolección de datos	12
Procedimiento de recolección de datos.....	13
Herramientas de análisis de datos.....	14
Seguridad y confidencialidad de datos	14
CAPITULO IV	15
Resultados y discusión	15
4.1. Adquisición del conocimiento	16
4.2. Aplicación del conocimiento	19

4.3. Medición del conocimiento	23
4.4. Organización del conocimiento	25
4.5. Transferencia del conocimiento.....	28
Discusión	31
CAPITULO IV	33
Conclusiones.....	33
Recomendaciones	34
REFERENCIAS.....	35
APÉNDICE.....	37
Anexo 1.....	37
Anexo 2.....	38

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Composición de encuestados	11
Tabla 2. Temas abordados por encuesta	12
Tabla 3. Componentes de la encuesta	13
Tabla 4. Variables	14
Tabla 5. Resumen análisis de varianza – Adquisición de conocimiento	19
Tabla 6. Resumen análisis de varianza – Aplicación del conocimiento	22
Tabla 7. Resumen análisis de varianza – Medición del conocimiento	25
Tabla 8. Resumen análisis de varianza – Organización del conocimiento	28
Tabla 9. Resumen análisis de varianza – Transferencia del conocimiento.....	31
Figura 1. Nivel escolaridad	15
Figura 2. Nivel Jerárquico	15
Figura 3. Área desarrollando	15
Figura 4. Antigüedad	15
Figura 5. Promedio global de adquisición de conocimiento.....	16
Figura 6. Medias del enfoque adquisición con relación a la jerarquía en la empresa. ..	17
Figura 7. Medias del enfoque adquisición con relación al nivel de escolaridad.	17
Figura 8. Medias del enfoque adquisición con relación al tiempo en la empresa.	18
Figura 9. Medias del enfoque adquisición con relación a área de trabajo.....	19
Figura 10. Promedio global de la aplicación del conocimiento.....	20
Figura 11. Medias del enfoque aplicación con relación a la jerarquía en la empresa. ..	20
Figura 12. Medias del enfoque aplicación en relación al área de trabajo.....	21
Figura 13. Medias del enfoque aplicación con relación al tiempo en la empresa,	21
Figura 14. Medias del enfoque aplicación con relación al nivel de escolaridad.	22
Figura 15. Promedio global de medición del conocimiento	23
Figura 16. Medias del enfoque medición en relación al área de trabajo.	23
Figura 17. Medias del enfoque medición con relación al tiempo en la empresa.....	24
Figura 18. Medias del enfoque medición con relación a la jerarquía en la empresa.	24
Figura 19. Medias del enfoque medición con relación al nivel de escolaridad.	25
Figura 20. Promedio global de organización del conocimiento	26
Figura 21. Medias del enfoque organización en relación al área de trabajo.....	26
Figura 22. Medias del enfoque organización con relación al nivel de escolaridad.	27

Figura 23. Medias del enfoque organización con relación a la jerarquía en la empresa.	27
Figura 24. Medias del enfoque organización con relación al tiempo en la empresa.	28
Figura 25. Promedio global de transferencia del conocimiento	29
Figura 26. Medias del enfoque transferencia en relación al área de trabajo.....	29
Figura 27. Medias del enfoque transferencia con relación al tiempo en la empresa.	30
Figura 28. Medias del enfoque transferencia con relación a la jerarquía en la empresa.	30
Figura 29. Medias del enfoque transferencia con relación al nivel de escolaridad.	31

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta investigación es identificar las prácticas de gestión del conocimiento que inciden en la transferencia efectiva del mismo en una empresa textil del Ecuador. Para ello se empleó una investigación mixta concurrente, ya que se exploró el nivel de gestión del conocimiento y sus prácticas de transferencia en la compañía. Fueron encuestados 103 colaboradores de la empresa obteniendo 94 respuestas efectivas. Los datos fueron analizados a través de procedimientos estadísticos descriptivos y observación, otorgando más peso al análisis cuantitativo. Los resultados demuestran que la gestión del conocimiento de la empresa está en madurez, a pesar de que los participantes perciben que la empresa cuenta con los recursos necesarios para emplear la: medición, transferencia, organización, adquisición y medición del conocimiento. El enfoque de aplicación de conocimiento es el que se gestiona y promueve de mejor forma en la organización. Existen practicas faltantes las que se tornan esenciales para una correcta gestión. Al igual que el análisis de la literatura este trabajo muestra las practicas que se deben implementar para mejorar las operaciones en países emergentes como el nuestro. Las mismas que proporcionan posibilidades de directrices a seguir con el fin de contribuir a una sólida y efectiva gestión del conocimiento.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, prácticas del conocimiento, auditoría de la gestión del conocimiento, transferencia del conocimiento.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the knowledge management practices that affect the effective transfer of knowledge in a textile company in Ecuador. For this purpose, concurrent mixed research was used, since the level of knowledge management and its transfer practices in the company were explored. A total of 103 collaborators of the company were surveyed, obtaining 94 effective responses. The data were analyzed through descriptive statistical procedures and observation, giving more weight to quantitative analysis. The results show that the company's knowledge management is in maturity, despite the fact that the participants perceive that the company has the necessary resources to employ the: measurement, transfer, organization, acquisition and measurement of knowledge. The knowledge application approach is the one that is best managed and promoted in the organization. There are missing practices which are essential for a correct management. Like the literature analysis, this work shows the practices that should be implemented to improve operations in emerging countries such as ours. These practices provide possible guidelines to follow in order to contribute to a solid and effective knowledge management.

Keywords: Knowledge management, knowledge practices, knowledge management audit, knowledge transfer.

CAPITULO I

Introducción

Las organizaciones que analicen y dominen rápidamente los continuos avances de la tecnología serán las que tengan una ventaja sobre el resto, proporcionando un campo de innovación en su empresa, y mejorando su productividad y calidad (Nonaka y Takeuchi 1995). En la historia de las industrias, los avances tecnológicos, la globalización y la cultura global, han creado nuevas realidades para cada empresa forzándolos constantemente a gestionar y crear conocimientos (Nonaka y Takeuchi 1995).

La gestión del conocimiento es un tópico de especial interés en todo tipo de organizaciones, pues se ha visto la importancia que tiene aplicarlo para conseguir prosperidad, supervivencia e innovación en un mundo cada vez más competitivo (Byukusenge & Munene, 2017). La misión de la gestión del conocimiento es ir más allá de las bases de datos o registros; es decir, no sólo disponer de sistemas de información, sino también de procesos que permitan conocer y difundir los significados de esa información y su relación con los objetivos de la organización. Así, la empresa crece si el conocimiento es compartido (Farfán & Garzón, 2006).

Las empresas en Ecuador presentan una tendencia de crecimiento desorganizada, lo que generalmente desencadena una nula o mala gestión del conocimiento. Siendo este el caso de la empresa en la cual se realizará el estudio, ya que ha diversificado su cartera de productos para aumentar la participación en distintos segmentos de su mercado. De esta forma, se encuentra en constante crecimiento, pero a su vez hay una mínima aplicación de la gestión del conocimiento. Por esta razón, se ha orillado, tiene vacíos en las características técnicas de sus productos, y los procesos inconsistentes no resuelven la realidad de la empresa.

Es primordial realizar un cruce horizontal de las distintas disciplinas que confluyen en la empresa a todo nivel, creando aceptación y responsabilidad en la gestión del conocimiento. Es importante estructurar, sistematizar, organizar y no dejar al azar el conocimiento del cual se disponga y que se pueda crear. De esta forma, se podrán aprovechar las oportunidades que surjan en el mercado para generar valor y, por consiguiente, la evolución de la empresa.

Planteamiento del problema

La experiencia ha demostrado que, cuando las empresas son incapaces de gestionar favorablemente su conocimiento, reducen sus oportunidades de tener éxito. En un ambiente cada vez más hostil y competitivo, las empresas tienen que ajustar y modificar sus productos y servicios con rapidez, calidad y eficacia. Con el propósito de desarrollar estos nuevos elementos, la empresa requerirá una reforma en su equipamiento productivo, estructura y cultura organizacional (Hidalgo, 2016). En países en vías de desarrollo como Ecuador, las investigaciones en torno a la gestión del conocimiento y sus interrelaciones no han sido estudiadas a profundidad, creando una brecha que impide el desarrollo continuo y eficaz de las empresas (Chamba, et al.,2021).

La empresa que se utilizó como fuente de estudio fue fundada en nuestro país en octubre de 1971 dentro del ámbito privado del sector textil. Los principales giros de negocio se enmarcan en la fabricación de tejidos de fibras naturales o sintéticas y, la confección de prendas de vestir y ropa de cama. La empresa actualmente emplea a más de 100 personas, las mismas que se distribuyen en departamentos administrativos y personal operativo. Este último está organizado a lo largo de 5 líneas de producción: geotextil, padding, almohadas, confecciones y plumón. Dependiendo de las líneas de producción se cuenta con productos estandarizados que generalmente, no cuentan con una receta, ficha técnica, o comercial cada vez que se los procesa.

La comunicación e información interna de los detalles productivos se gestionan con un deficiente control documental, el cual afecta a la trazabilidad y comunicación entre los departamentos de la organización. El conocimiento e información concebida desde los inicios de la compañía se almacenan en escritos a mano, sin tener en cuenta la transferencia de conocimiento entre el personal. Adicionalmente, al almacenarlo de esta forma y sin ningún tipo de custodia, esta información es vulnerable a factores ambientales, pérdida o hurto. La falta de información en muchos de los casos da como resultado pérdidas para la empresa presentándose escenarios como: exceso de reprocesos, deficiente entrenamiento inicial, rotación de personal entrenado y la curva de aprendizaje de nuevo personal. En consecuencia, aparecen problemas que se deben atender con urgencia para no generar resultados negativos en la generación de réditos para la organización.

Objetivos

Objetivo general

Identificar las prácticas de gestión del conocimiento que inciden en la transferencia efectiva del mismo en una empresa textil del Ecuador.

Objetivos específicos

- Determinar los factores relacionados con la gestión del conocimiento y su grado de ocurrencia.
- Establecer las prácticas de gestión de conocimiento que se aplica en la empresa, su continuidad y efectividad.
- Identificar las inconsistencias en la aplicación de las prácticas empleadas dentro del proceso de producción.
- Determinar las prácticas de gestión del conocimiento faltantes en el proceso productivo.

Relevancia de la Investigación

Las empresas exitosas son las que crean conocimiento constantemente, y se encargan de difundirlo e incorporarlo en la organización, convirtiéndolo en su eje para prevalecer frente a la competencia (Nonaka y Takeuchi 1995). Las estrategias enmarcadas en la gestión del conocimiento son percibidas como los catalizadores para consolidar las organizaciones, transformándolo en un tema de estudio en la academia y las compañías (Chamba, et al.,2021).

La mayoría de los estudios realizados utilizan información de Europa y Asia lo que resulta ajeno al contexto sudamericano, en consecuencia, se crea una brecha entre la teoría y su aplicación (Chamba, et al.,2021). En el estudio realizado por Valdés (2019) se evidencian las principales tipologías de los modelos de gestión del conocimiento, factores clave y sus prácticas utilizadas. De esta forma, se resalta la influencia favorable de la gestión del conocimiento en el éxito empresarial (Valdés, 2019). Por otro lado, Chamba (2021) analiza la interrelación que existe entre gestión y creación del conocimiento, y la innovación en la cultura empresarial (Chamba, et al.,2021).

En el ámbito de la interrelación entre variables, los estudios que se han realizado son: calidad total y gestión de conocimiento; six sigma e impacto en la gestión del

conocimiento; y gestión del conocimiento y desarrollo de la innovación. Sin embargo, estas variables no han sido estudiadas a fondo (Chamba, et al.,2021). Asimismo, el estudio de sus interrelaciones no se ha enfocado en la relación de la gestión del conocimiento y su transferencia. Por lo tanto, se ha creado un vacío en el estudio de la transferencia del conocimiento dentro de las organizaciones. De acuerdo con Nonaka (1995), es fundamental estudiar y difundir la información codificada en las organizaciones con el propósito de llevarlo a la acción y generar nuevos conocimientos que resulten en ventajas competitivas.

CAPÍTULO II

Marco Conceptual

Gestión del conocimiento y factores relacionados a su grado de adaptación

La gestión del conocimiento se define como el proceso a través del cual una organización mejora su rendimiento y crea valor gracias a que se aplica tácita y explícitamente conocimiento colectivo en sus empleados. De manera que, sean capaces de adquirir, organizar, sostener, aplicar, compartir y renovar toda información concerniente a una empresa (Lai & Chu, 2016).

Gestionar el conocimiento ofrece varias oportunidades para las empresas que lo apliquen correctamente. Estas pueden ser: primero que se consiga y analice la información corporativa y se aplique estratégicamente en forma de almacenamiento de datos, sistemas de apoyo a la decisión y sistemas de información ejecutiva (Housel & Bell, 2015). Segundo, creando procesos para que sus trabajadores puedan realizar sus tareas más rápido, estén más informados y tomen mejores decisiones. Tercero, aprovechando el conocimiento acumulado de experiencias pasadas de la empresa, y finalmente desarrollando y completando proyectos con mayor velocidad, agilidad y seguridad (Housel & Bell, 2015).

Para que todas las personas dentro una organización tengan el potencial del conocimiento y este no esté disperso, es necesario crear y desplegar una estrategia que integre las acciones necesarias y fundamentales para garantizar una gestión del conocimiento exitosa (Lai & Chu, 2016). El primer paso es la creación de un ambiente de cambio en los miembros de la empresa. Es decir que, en cada uno de ellos emerja la necesidad de empezar a implementar cosas distintas (Lai & Chu, 2016). El segundo paso es la generación del conocimiento que se puede obtener: en primer lugar, través de la identificación de lo que ya está establecido en la organización. En segundo lugar, a través de la recopilación e importación del conocimiento y tecnologías externas (Lai & Chu, 2016). Como tercer paso, se encuentra el modelado que se refiere a que una vez que estén creados los conceptos la empresa justifique el conocimiento generado, de esta forma se preserva la información más importante para ser usada cuando sea necesario (Lai & Chu, 2016). El cuarto paso, es la creación de un repositorio con el nuevo conocimiento generado (Lai & Chu, 2016). Como quinto paso, se encuentra la distribución y

transferencia del conocimiento a otras personas a través de la interacción entre el personal como también de plataformas tecnológicas (Lai & Chu, 2016). El sexto paso es el uso que se dé al nuevo conocimiento para producir valor comercial de la empresa (Lai & Chu, 2016). Finalmente, el séptimo paso es la retrospección que se ocupa de revisar todo el proceso, rendimiento e impacto que ha tenido la gestión del conocimiento (Lai & Chu, 2016). En esta etapa también se detecta si se ha creado o no nuevo conocimiento (Lai & Chu, 2016).

Los líderes de una empresa juegan un papel importante en la promoción de la gestión del conocimiento entre los empleados porque son los responsables de proporcionar un entorno que permita a los demás ejercer sus habilidades y ganar conocimiento que contribuya a la empresa (Shamin, et al., 2017). Adicionalmente, un líder proporciona a los empleados un sentido de orientación estableciendo estándares que justifiquen el valor del conocimiento que se desarrolla constantemente (Nonaka, 2007).

A un líder se lo define como aquel que a través de sus palabras y acciones, marca el rumbo de la organización, cultivando una cultura deseable que contribuya a un bien común dentro y fuera de la empresa (Kane, 2008). Es la persona que debe dominar la gestión del conocimiento y compartirlo. Su principal intención debe ser que la información quede en la mente de todo el personal y no en la de unos pocos; de igual forma debe evitar la tendencia a recrear conocimientos previamente establecidos (Farfán & Garzón, 2006).

Para una correcta fusión del conocimiento y la organización es indispensable garantizar un ambiente creativo que promueva una actitud renovadora, desafiante e inteligente. Hay que fomentar a la organización a identificar, criticar y superar procesos obsoletos o ineficientes (Farfán & Garzón, 2006). Este ambiente debe promover el trabajo en equipo, el mismo que se basa en la determinación de un objetivo común y una visión compartida para alcanzar el éxito en una actividad. Es por ello que el trabajo coordinado y cooperativo saca a relucir las habilidades y el conocimiento de los individuos, siendo importante en este punto el reconocimiento a los aportes del equipo. De esta forma se promueve el sentido de pertenencia y un alto rendimiento en sus responsabilidades (Agudelo, 2018).

Prácticas de gestión de conocimiento y su transferencia

La transferencia del conocimiento en una empresa se emplea cuando se reconoce que no existe y, por lo tanto, es necesario crearlo para finalmente compartirlo intra o inter empresarialmente (Luo & Lee, 2015). Para que esta actividad sea llevada a cabo de forma correcta, hay que seguir cinco pasos que son: adquisición, comunicación, aplicación, aceptación y asimilación (Luo & Lee, 2015).

Para medir la eficacia de estos pasos se emplea el sistema de lecciones aprendidas (Lopez, 2014). Este sistema se encarga de registrar histórica e individualmente los análisis, errores, aciertos, conclusiones y observaciones que se lograron rescatar en el proceso de gestión del conocimiento (Navarro, 2012). Se identifica a la comunicación como una fase clave en la que se publica la lección aprendida y se pone a disposición de la organización. Esta práctica será posteriormente auditada para verificar la correcta difusión de la lección, la aplicación verificable de indicadores de gestión, y la disposición de los recursos necesarios para la difusión (Navarro, 2012).

Una de las prácticas empleadas en el traspaso de conocimiento en la organización se basa en la codificación, que transforma la información tácita en conocimiento codificado facilitando el acceso y aplicación (Valdés, 2019). Una vez que, el conocimiento sea almacenado y accesible, es necesario socializarlo con las partes interesadas de la organización a través de un lenguaje formal, como bases de datos, archivos, reglas, instructivos y procedimientos (Valdés, 2019).

Velázquez (2017) propone que la gestión del conocimiento y su socialización, van de la mano con una correcta gestión documental. Adicionalmente, posiciona a la gestión del conocimiento como el proceso sistemático e integrador que crea, captura y transfiere la información en la organización a través de documentos archivísticos codificados. Siendo la gestión documental, el segundo actor encargado de gestionar, inventariar y custodiar de forma organizada, la información creada o adquirida en la empresa para luego ser socializada (Velázquez, 2017).

La creación de espacios de conversación o circulación del conocimiento es una práctica utilizada para el intercambio adecuado de conocimiento tácito y explícito de la organización y sus colaboradores. Aquí los participantes comparten ideas, información relevante y experiencias organizativas (Valdés, 2019). Estos ambientes son propicios para el aprendizaje, ya que permiten que los conocimientos fluyan de manera

ininterrumpida hasta lograr el objetivo. Este último asociado a la distribución y uso del conocimiento. De esta forma, se asegura que los integrantes puedan relacionar conocimientos de diversas fuentes (Peluffo, 2002).

Los integrantes pueden participar activa o pasivamente, sin embargo, para que esta práctica sea exitosa, es necesario fomentar y lograr que todos interactúen vivamente (Peluffo, 2002). Con el advenimiento de los avances tecnológicos, estos espacios pueden ser virtuales, basta con la implementación de intranets o extranets para proporcionar medios ideales para compartir información. El éxito de esta práctica se mide a través del tiempo y calidad de reacción que tendrán los colaboradores en futuras situaciones adversas en sus operaciones cotidianas (Peluffo, 2002). Esta práctica también es considerada un componente clave para comportamientos creativos y de mejora continua en las organizaciones, de esta manera perfeccionando la productividad de la organización (Valdés, 2019).

Lai (2016) propone dos estrategias básicas para la transferencia del conocimiento. La primera “PUSH”, emplea un proveedor centralizado encargado de administrar y suministrar la información que él considere importante, en función de lo que cada miembro desempeñe en la organización. La segunda “PULL”, la información se encuentra disponible para todos y es el usuario, quien bajo su criterio y motivación utiliza la información para mejorar sus funciones (Lai, 2016).

Farfán (2006) plantea que la tarea de sacar réditos del conocimiento radica en la forma en que se lo administra y transfiere. Esto implica la explotación continua del mismo para desarrollar nuevos y diferentes procesos o productos. La transferencia del conocimiento tiene implicación directa en su calidad, es por lo que las condiciones laborales deben ser idóneas, ya que tienen impacto directo en el éxito de la aplicación de una estrategia de transferencia del conocimiento (Luo & Lee, 2015).

Barreras de las prácticas de gestión del conocimiento en procesos productivos

Las dificultades que enfrenta la gestión del conocimiento provienen de su propio entorno, especialmente de factores culturales empresariales que no se basan en el conocimiento, ambiente laboral y direccionamiento misional a corto y mediano plazo (Peluffo, 2002). Para que exista una efectiva gestión del conocimiento, es necesario llevar a cabo acciones que pongan a disposición de todas las personas, el conocimiento disperso dentro de la organización. Sin embargo, pueden existir barreras que impidan un correcto despliegue para la integración del conocimiento y son: diversidad, dispersión, complejidad y propiedad. Por lo tanto, es fundamental que se comprenda a cada una con el fin de establecer acciones para superarlas exitosamente (Nagles, 2007).

Miedo al Cambio: Es una reacción a la falta de visión sobre los beneficios de la gestión del conocimiento. Se crea dentro de departamentos con déficit e inmadurez en sus procesos y tecnología. El miedo crece en un entorno en el cual los aspectos financieros son considerados clave para el desempeño del sistema (Farfán & Garzón, 2006). El cambio por naturaleza es excesivamente complejo, por ello las empresas están en la obligación de definir sistemáticamente los puntos focales del cambio, sincerando su talento humano para comprometerlos a un nuevo modelo de efectuar procesos.

Un cambio será exitoso únicamente si se ajusta a la cultura actual de la empresa (Bruch et al., 2005). Los cambios importantes se basan en adaptarse efectivamente a las nuevas circunstancias. En consecuencia, es necesario que dentro de las organizaciones se perciba un ambiente visionario, alineado hacia el futuro, y guiado por el líder de la empresa. Este líder tiene la misión de crear lealtad y sentido de urgencia en la cultura organizacional (Kotter, 1996).

Diversidad del conocimiento: Es uno de los elementos que más requiere de una efectiva gestión para unificar la variedad de conocimientos generados en las diferentes actividades y acciones dentro de la organización (Nagles, 2007). De igual forma, se presentan dificultades para identificar quién y qué sabe dentro de la organización, esto dificulta el proceso de solución de problemas por una pobre socialización del conocimiento individual hacia los demás (Velázquez, 2017).

Dispersión del conocimiento: Ante la variedad de conocimiento, es necesario que este no esté diseminado. Por lo tanto, se puede clasificar y organizar el conocimiento de manera que cualquier persona de la empresa pueda tener acceso, y así contribuir a agregar valor

a los productos o servicios de la organización (Nagles, 2007). La falta de una correcta gestión documental resulta en una carencia de documentos de alto valor informativo. Incurriendo en procedimientos, instructivos o instrumentos que no regulan la correcta socialización del conocimiento. (Velázquez, 2017).

Complejidad del conocimiento: Durante el proceso de interpretación del conocimiento, es necesario asociarlo a un contexto específico para entenderlo de mejor forma, y facilitar su aplicación en los diferentes contextos (Nagles,2007). La interpretación muchas veces se torna compleja por, la falta de capacitación o actualización de conocimientos, a los trabajadores y líderes departamentales de la compañía (Velázquez, 2017).

Propiedad del conocimiento: Es uno de los mayores desafíos ya que su dominio pertenece a distintos actores, por lo que, se necesita de redes de cooperación que garanticen compartir los conocimientos generados (Nagles,2007). La inexistencia de una comisión o agente responsable de gestionar la documentación y normativas regulatorias da paso a que el conocimiento se disperse (Velázquez, 2017).

Compartir el conocimiento: Hace referencia a la resistencia de las personas por compartir el conocimiento cuando es este el que le otorga autoridad dentro de la organización. En otras palabras, si lo comparte pierde relevancia y se vuelve prescindible. En este sentido, es vital estimular la transferencia del conocimiento y cambiar el contexto, convirtiendo a la persona en fuente de conocimiento, siendo este su principal aporte a la compañía (Farfán & Garzón, 2006).

Estas barreras son las principales razones que impiden la incorporación de la gestión del conocimiento en una organización. Por consiguiente, se debe estructurar y estimular una atmósfera que conjugue un lenguaje compartido y haga visible la necesidad de una nueva realidad. Así, se creará un lugar con una fuente rica de experiencias para todos los colaboradores de la compañía (Farfán & Garzón, 2006).

CAPITULO III

Desarrollo metodológico

El propósito de esta investigación mixta concurrente es explorar el nivel de gestión del conocimiento y sus prácticas de transferencia en una empresa familiar que pertenece a la industria textil del Ecuador. Para el enfoque cuantitativo se pretende determinar el nivel de gestión del conocimiento empleando una encuesta a los colaboradores de la empresa. Para la rama cualitativa se tiene la intención de precisar los factores y prácticas que inciden en la gestión del conocimiento y su transferencia. El estudio fue de carácter mixto, de alcance descriptivo y de corte transversal.

Se determinó un enfoque mixto predominado por el enfoque cuantitativo, debido a que los datos fueron analizados a través de procedimientos estadísticos descriptivos y observación, otorgando más peso al análisis cuantitativo. Se aplicó un alcance descriptivo descrito en un estudio de caso, de carácter no experimental. En relación al corte, fue transversal por observar las prácticas de transferencia del conocimiento en un periodo determinado de tiempo.

Diseño muestral

La encuesta fue aplicada a todo el equipo de empleados que trabajaban en la empresa. Todos los departamentos de las empresas fueron incluidos a excepción de presidencia y el grupo de accionistas. En total fueron 103 empleados quienes mantenían relación de dependencia con la empresa, su distribución se explica en la (Tabla 1).

Tabla 1. Composición de encuestados

Nivel jerárquico	Años de Trabajo				Área de desempeño		
	Menos de 1	1-5	Más de 5	Más de 10	Comercial	Operaciones	Administrativo
Nivel Directivo	1	2	1	4	2	2	4
Mando medio	2	11	4	1	4	11	3
Nivel Operacional	21	39	14	3	18	55	4
Total	24	52	19	8	24	68	11

Criterios de inclusión

- Personas mayores de edad que estén prestando sus servicios a la empresa en el momento de realizar la encuesta.

Criterios de exclusión

- Personal que no sea parte del rol de pago mensual de la empresa como: proveedores, clientes o asesores temporales.
- Colaboradores que no hayan consentido en participar libre y voluntariamente en el estudio.

Periodo de referencia

La encuesta fue aplicada en la primera semana de julio del 2022. El enlace digital de la encuesta estuvo habilitado durante una semana, tiempo en el cual se recolecto los datos para el análisis descriptivo. Por otro lado, para el análisis observacional se recaudó información en el periodo comprendido entre la semana 24 a la 26 del 2022.

Diseño de instrumentos de recolección de datos

Como instrumento principal para la recolección de datos se tomó como base, la encuesta diseñada y validada por Londoño et al (2015), la cual tiene como fin auditar la gestión del conocimiento. La encuesta está compuesta por 38 preguntas cerradas, y cuenta con 6 enfoques (Londoño et al, 2015). Las preguntas tuvieron 5 opciones de respuestas que corresponden a la escala de Likert. Los enfoques que se abordaron en la encuesta y la distribución de sus preguntas se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Temas abordados por encuesta

Enfoque	Tema a tratarse
Adquisición	Proceso de adquisición de conocimiento
Organización	Organización del conocimiento
Transferencia	Transferencia del conocimiento
Aplicación	Aplicación del conocimiento
Medición	Medición de la gestión del conocimiento
Integración	Integración de procesos

Por otro lado, para la puntuación objetiva de los resultados se manejó la misma escala de valorización del 1 al 5, siendo 1=Nunca, 2=Pocas veces, 3=Ocasionalmente, 4=Casi siempre, 5=Siempre.

Como registro sistemático se empleó la observación para determinar el comportamiento de las personas frente al proceso de gestión del conocimiento, y su transferencia durante las operaciones habituales. El principal elemento de recolección fueron las cámaras de seguridad instaladas en el área operativa de la empresa. Los datos fueron recolectados en una ficha de observación (Anexo1).

Procedimiento de recolección de datos

Una vez realizada la prueba piloto de la encuesta a 2 especialistas, 1 operador y la gerencia general de la compañía, se eliminaron 7 preguntas que no respondían al propósito de la presente investigación. Debido a que el enfoque de "Integración" consta de una pregunta, se excluyó para la presente investigación (Tabla 3.) Finalizado estos cambios la gerencia aprobó la aplicación de la encuesta (Anexo2)

Tabla 3. Componentes de la encuesta

Enfoque	Tema a tratarse	Cantidad de preguntas
Adquisición	Proceso de adquisición de conocimiento	6
Organización	Organización del conocimiento	7
Transferencia	Transferencia del conocimiento	7
Aplicación	Aplicación del conocimiento	5
Medición	Medición de la gestión del conocimiento	5
Integración	Integración de procesos	1

La encuesta fue anónima aplicada vía *online*, la misma que contaba con los pasos a seguir y la aplicación libre y voluntaria. Se notificó que las respuestas serán utilizadas con fines investigativos. Para que toda la organización comprenda los términos relacionados al estudio, se incorporó en preguntas puntuales, los conceptos necesarios para esclarecer cualquier inquietud al responder. Se obtuvo una tasa de respuesta del 91% que corresponde a 94 colaboradores, los datos fueron analizados en base a este número de respuestas.

Con ayuda de cámaras se empleó la ficha de observación, la cual recopiló hitos importantes durante las operaciones regulares de los operadores y la interacción del personal de producción. El investigador del presente estudio fue el encargado de recolectar la información en la ficha de observación, se recopilaron datos de 6 días escogidos aleatoriamente para no afectar a la cotidianidad de las operaciones en la planta de producción.

Herramientas de análisis de datos

Para el análisis de datos se empleó estadística descriptiva, el análisis de medias y la prueba Anova, lo que permitió determinar la significancia de los resultados y evaluar el nivel de aceptación y gestión del conocimiento. Para el análisis cualitativo se sustrajo los hitos en las practicas empleadas que emergieron de la observación y, con el fin de obtener un análisis holístico los resultados serán presentados consolidados con los enfoques del análisis cuantitativo. En la tabla 4 se describe la segmentación de grupos para el análisis de la información.

Tabla 4. Variables

Nivel jerárquico	Nivel Directivo = Gerencias y jefaturas Mando Medio = Coordinadores y supervisores Nivel Operativo = Asistentes y operadores
Área de desempeño	Comercial = Ventas, logística y marketing Operaciones = Producción, bodegas, mantenimiento y compras Administrativo = Tics, contabilidad, financiero, administración.
Años de trabajo	Menos de 1 año De 1 a 2 años De 2 a 5 años Más de 5 años Más de 10 años
Nivel de escolaridad	Primaria Secundaria Tecnología Tercer Nivel Cuarto Nivel Master Cuarto Nivel Doctorado

Se estableció escalas de valor para los promedios resultantes del instrumento de recolección. Los rangos para la interpretación de los resultados son: Bajo (0-2.00), aceptable (2.00 – 3.66) y bueno (3.66-5.00). Se debe considerar que se muestran en paréntesis los rangos de promedios que se obtienen de un análisis de medias.

Seguridad y confidencialidad de datos

Los datos obtenidos en el presente estudio se registraron anónimamente en una matriz, la misma que será de uso exclusivo de la investigación. A los 12 meses se eliminará la matriz y serán disponibles únicamente los resultados del estudio.

CAPITULO IV

Resultados y discusión

La compañía está integrada en su mayoría por personal que su máximo nivel de escolaridad es la secundaria (50%) y no cuenta con personal que tenga título de cuarto nivel (Figura 1). Al ser una empresa de manufactura la mayor carga de colaboradores se encuentra en el nivel operativo (82%) con un 18% restante destinado para liderar las operaciones y administrar la empresa respectivamente (Figura 2). De igual forma el área de trabajo que más colaboradores tiene es la de operaciones seguido por el comercial y administrativo (Figura 3). El personal está comprendido en su mayoría (53%) por colaboradores que no superan los 2 años de pertenencia a la empresa; sin embargo, el 21% del personal lleva más de 5 años en la empresa (Figura 4).

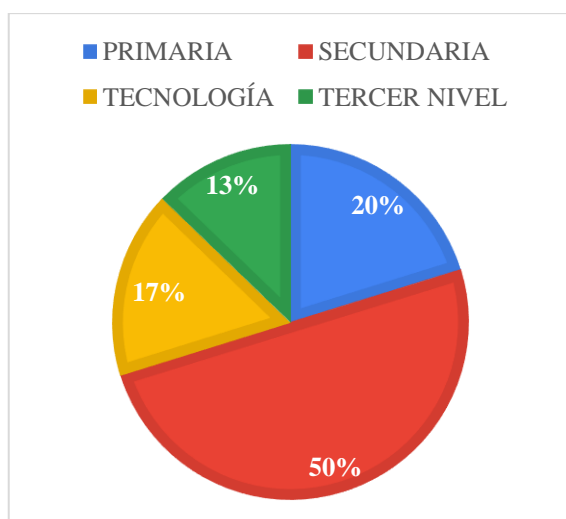


Figura 1. Nivel escolaridad

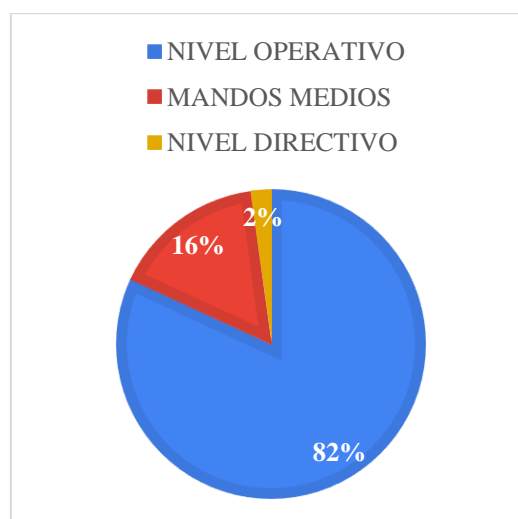


Figura 2. Nivel Jerárquico



Figura 3. Área desarrollando

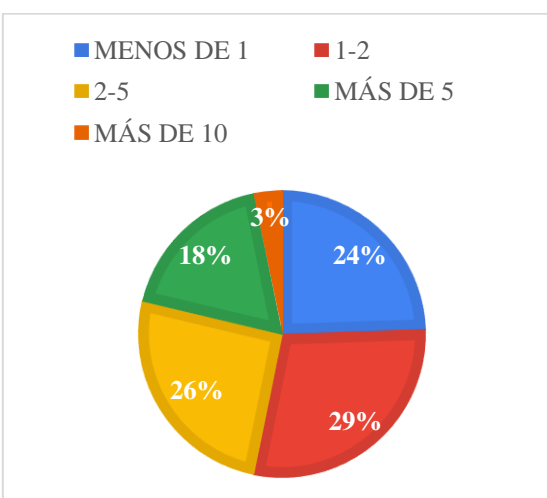


Figura 4. Antigüedad

4.1. Adquisición del conocimiento

Con relación a la práctica de adquisición de conocimiento en la empresa, los colaboradores perciben que la empresa cuenta medianamente con los recursos necesarios para una correcta adquisición de nuevos conocimientos (3,6). Sin embargo, se percibe un déficit en factores de detección de necesidades (2,9) y actividades de aprendizaje (2,8). El promedio global en la adquisición de conocimiento es de 3.15 evidenciando una ejecución parcialmente alta de esta práctica dentro de la compañía (Figura 5).

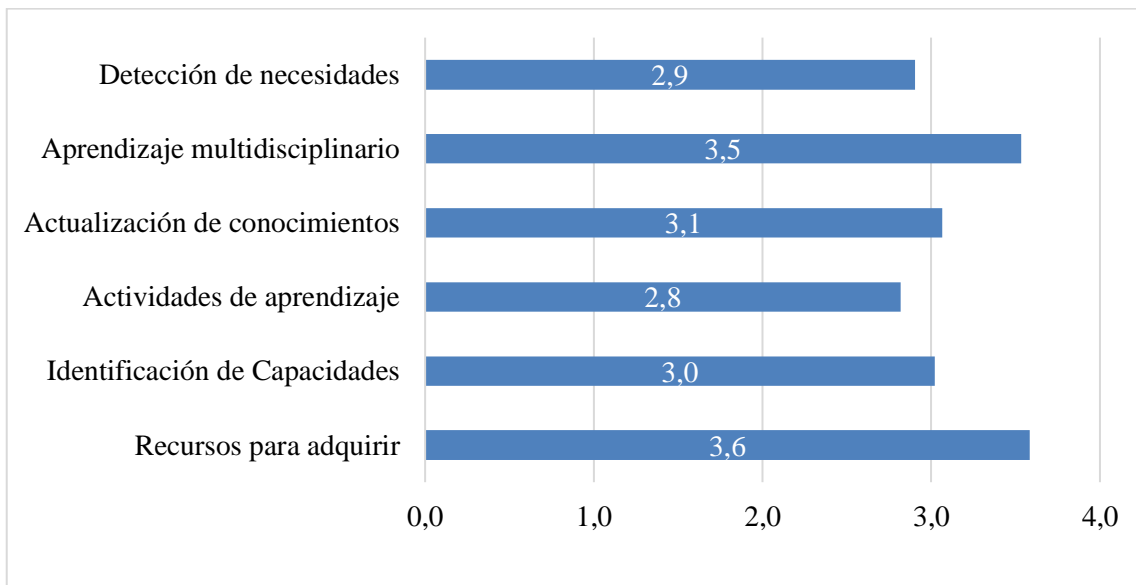


Figura 5. Promedio global de adquisición de conocimiento

Analizando los datos por nivel jerárquico, se obtuvo que el nivel operativo con un 3,17 considera que se promueve la adquisición del conocimiento, seguido por el nivel medio (3,11) finalizando con el nivel directivo (3,08). Sin embargo, el aprendizaje multidisciplinario con un promedio de (3,66) entre los tres niveles jerárquicos, se posiciona como el factor que más se practica en la empresa (Figura 6). El aprendizaje multidisciplinario se evidencio en las operaciones al momento de observar que si un operario no se presenta al trabajo él es reemplazado, generalmente inmediatamente, por otro operario de otra línea. Con el fin de balancear las líneas de producción y mantener un equilibrio en la productividad de la empresa.

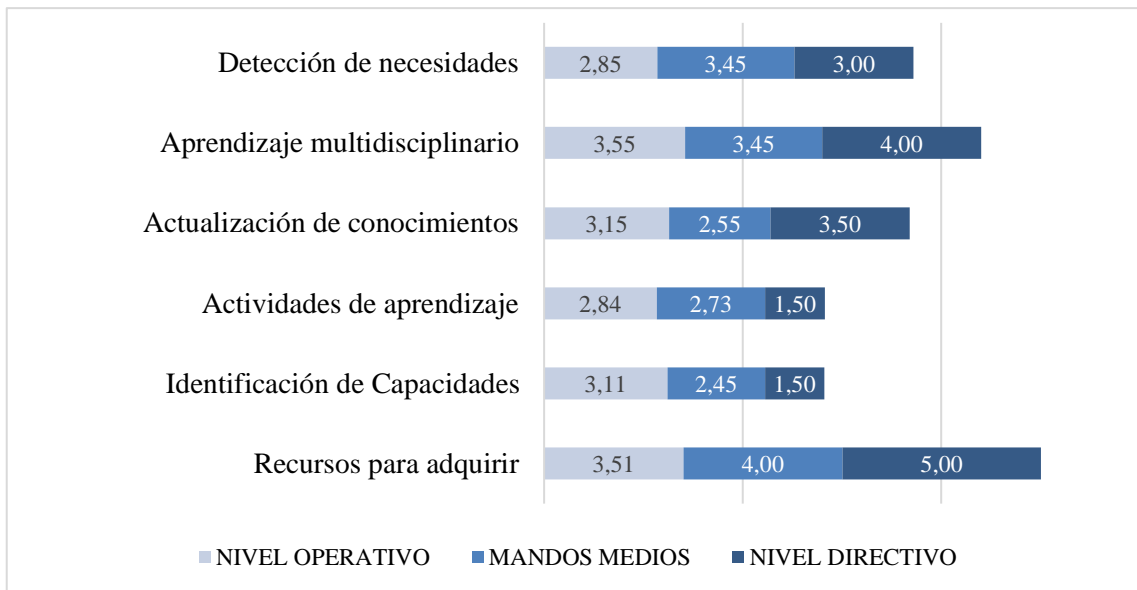


Figura 6. Medias del enfoque adquisición con relación a la jerarquía en la empresa.

En función al grado de escolaridad, las personas con tercer nivel académico son las que promueven en mayor grado la adquisición de conocimiento con un promedio de (3,36); seguido por las personas que culminaron el bachillerato (3,24). Sin embargo, el factor que más se destaca con un promedio de 3,47 es el de la disponibilidad de recursos para adquirir conocimiento, seguido por el aprendizaje multidisciplinario (3,24). Dejando en última posición a la identificación de capacidades (2,84). Actualmente la empresa se enfrenta a una falta de personal capacitado, intentado cerrar la brecha con capacitaciones empíricas, a fin de que el personal se vuelva versátil y domine las líneas de producción (Figura7).

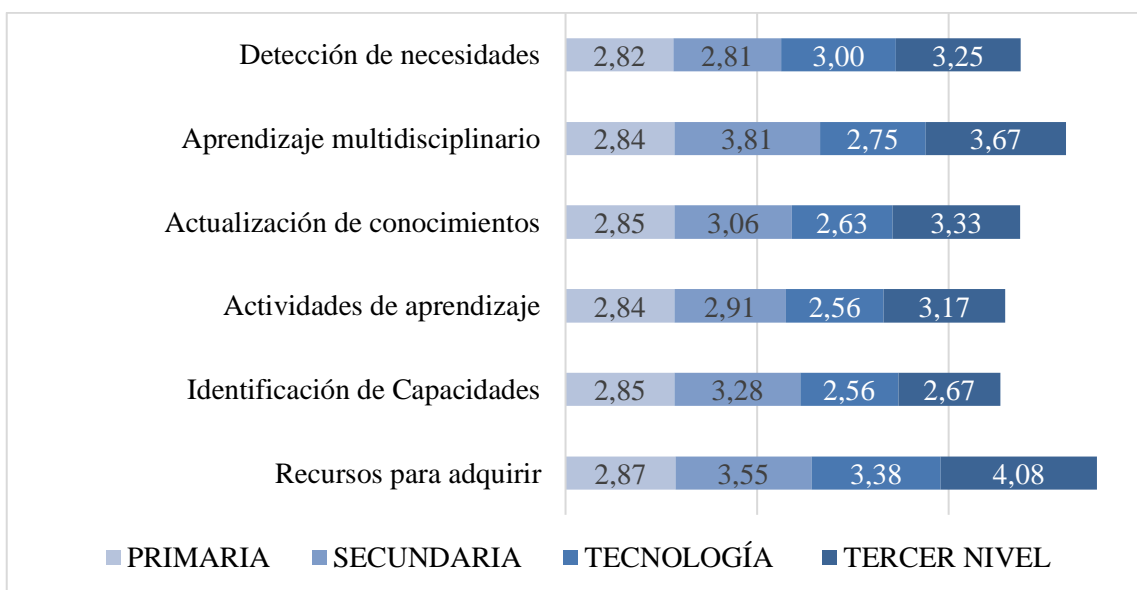


Figura 7. Medias del enfoque adquisición con relación al nivel de escolaridad.

Analizando la variable de años de permanencia, se evidencia que existe un pico en la adquisición de conocimiento que se da en el periodo de 2 a 5 años (3,40) el mismo que va disminuyendo gradualmente conforme va aumentando la cantidad de años de permanencia en la empresa, las personas que van más de 10 años perciben que la adquisición de conocimiento disminuye hasta llegar a un promedio de (3,00). Las actividades de aprendizaje reflejan un comportamiento igual, siendo el periodo de 2 a 5 años el que percibe mayor cantidad de actividades (3,21). Disminuyendo de igual forma hasta llegar al (2,67) quienes van más de 10 años prestando servicios en la empresa. Siendo las personas que llevan más de 10 años (3,00) y las que trabajan entre 1 a 2 años (2,86) las que menor promedio global presentan. frente a la adquisición de nuevos conocimientos (Figura8).

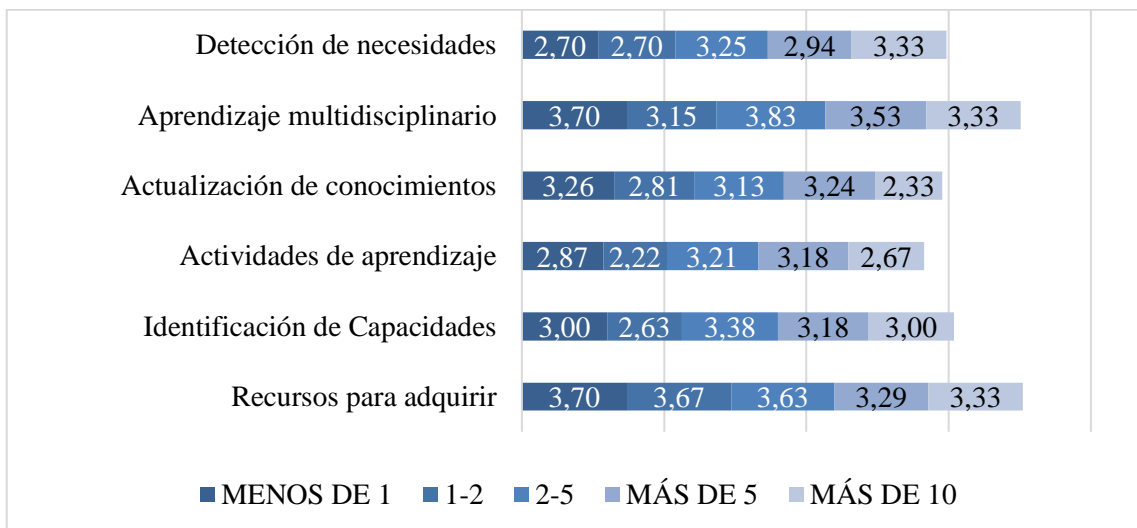


Figura 8. Medias del enfoque adquisición con relación al tiempo en la empresa.

A nivel global los colaboradores consideran tener a disponibilidad los recursos necesarios para adquirir conocimiento, sin embargo, el área comercial con 2,84 de promedio general es el departamento con menor promedio, destacando la falta de identificación de necesidades y la actualización de conocimientos. En el área de operaciones la detección de necesidades y las actividades de aprendizaje son un el punto débil para la adquisición de conocimiento (Figura 9). El aprendizaje multidisciplinario se destaca en las 3 áreas, esto debido a la disponibilidad de los empleados para cambiar de áreas acorde a las necesidades de la empresa.

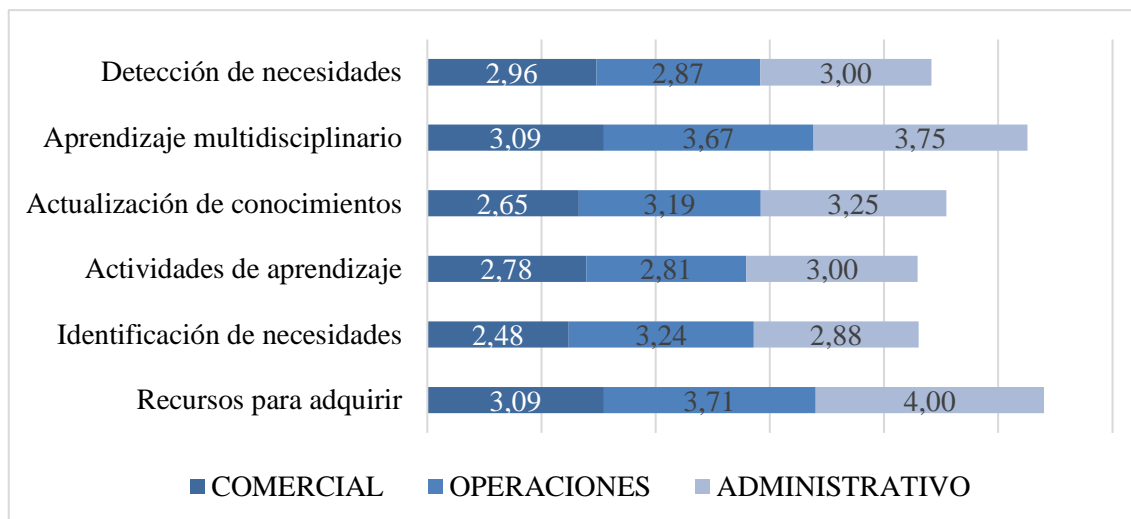


Figura 9. Medias del enfoque adquisición con relación a área de trabajo.

El resultado del test Anova determina que, en el caso del área de desempeño en la empresa, no existe diferencia significativa en el grado de adquisición del conocimiento. Mientras que en el resto de constructos se puede establecer que el grado de adquisición de conocimiento es distinto entre los grupos (Tabla 5).

Tabla 5. Resumen análisis de varianza – Adquisición de conocimiento

Adquisición	
Constructo	Probabilidad (p-value)
Escolaridad	0,0086
Años en la empresa	0,0315
Área de desempeño	0,0672
Jerarquía	3,7E-05

4.2. Aplicación del conocimiento

En función a las practicas relacionadas con la aplicación del conocimiento, se percibe que los recursos para aplicar el conocimiento están disponibles (3,6). Siendo la práctica de mejora de procesos (3,4) la que lidera aplicación, seguido por el desarrollo de nuevos proyectos (3,3) y muy de cerca el aprovechamiento del conocimiento (3,2). La capacitación entre compañeros es la practica menos empleada dentro de este enfoque. El promedio global de la aplicación del conocimiento de 3.30 siendo un enfoque altamente aplicado dentro de la organización (Figura 10).

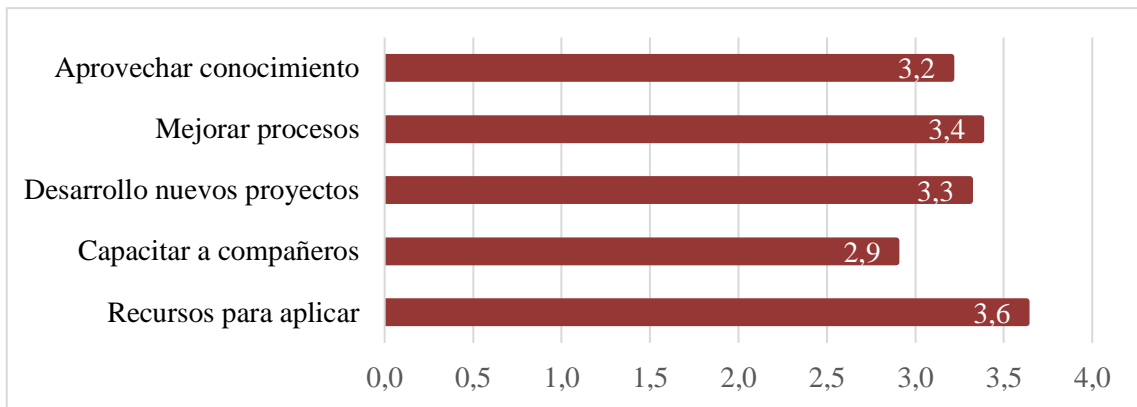


Figura 10. Promedio global de la aplicación del conocimiento.

Los mandos medios son los que lideran la aplicación del conocimiento con un promedio global de (3,43) seguidos por el nivel operativo con (3,26) siendo el nivel directivo el que ejecuta en menor medida las actividades de conocimiento con un promedio de (3,00). El nivel directivo es quien más promueve el aprovechamiento del conocimiento, la mejora de procesos y los recursos para aplicar el conocimiento, sin embargo, la capacitación entre compañeros es la actividad que menos se aplica. Los mandos medios son los agentes que mejoran los procesos y desarrollan nuevos proyectos (Figura 11.) Se evidencia en la observación realizada, que el supervisor de área de estampado textil propuso un cambio en la etapa inicial de su proceso. La mejora consiste en capacitar al personal de otra línea de producción para encender la estampadora en el turno de la velada. Con el fin de que al iniciar la jornada la estampadora se encuentre en las condiciones necesarias para comenzar con las operaciones a las 08h30 a diferencia de las 10h00 que normalmente comenzaba la etapa de estampado, esto debido al tiempo que necesita la máquina para llegar a 200°C, temperatura ideal para estampar tela.

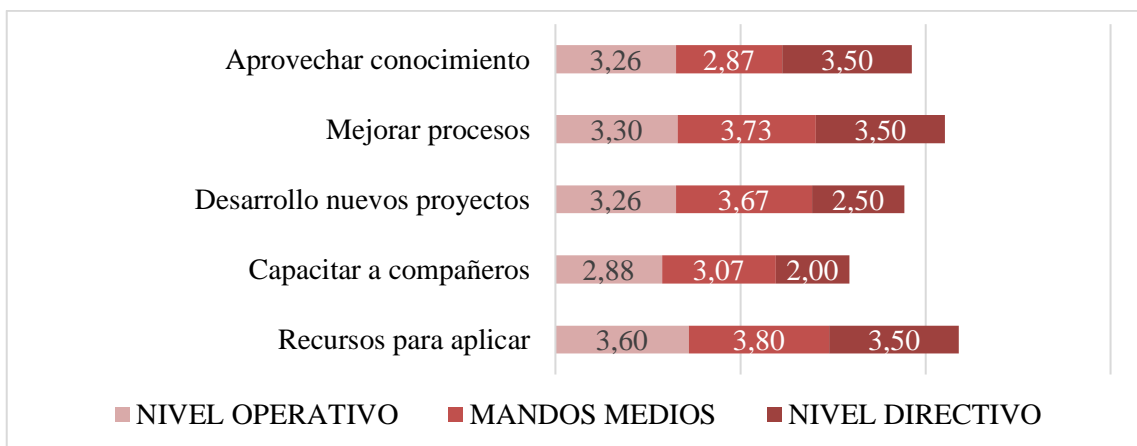


Figura 11. Medias del enfoque aplicación con relación a la jerarquía en la empresa.

Frente al área que más aplica el conocimiento, lo lidera el departamento comercial con un promedio de 3,44 seguido por operaciones con 3,28 siendo el área administrativa quien menos aplica el conocimiento con un promedio de 2,80. Estas posiciones se repiten en todos los factores que engloban la aplicación del conocimiento a excepción de la capacitación a compañeros donde lidera el área de operaciones (Figura 12).

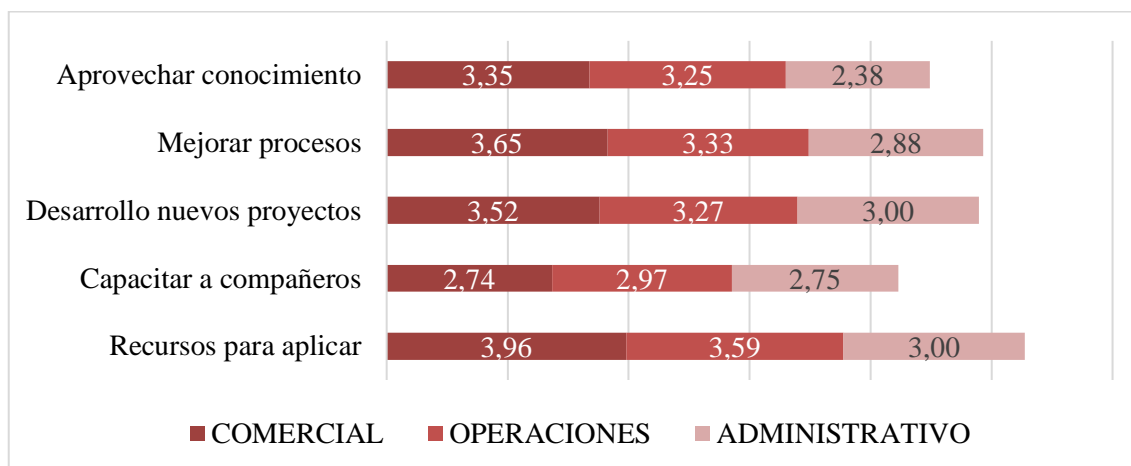


Figura 12. Medias del enfoque aplicación en relación al área de trabajo.

Tomando en cuenta los años de trabajo e la empresa, evidencia que las personas con más de 10 años aplican en menor grado los factores relacionados con el conocimiento (2,80). Los colaboradores que están dentro de la compañía más de 5 años son aquellos que más aplican el conocimiento con un promedio global del 3.91. De igual forma son quienes más capacitan a sus compañeros (3,53) y promueven la mejora (4,12). Convirtiéndose en importantes actores para la aplicación del conocimiento (Figura 13). Esto demuestra que las personas al permanecer más de 10 años en un mismo entorno tienden a retener el conocimiento y no aplicarlo.

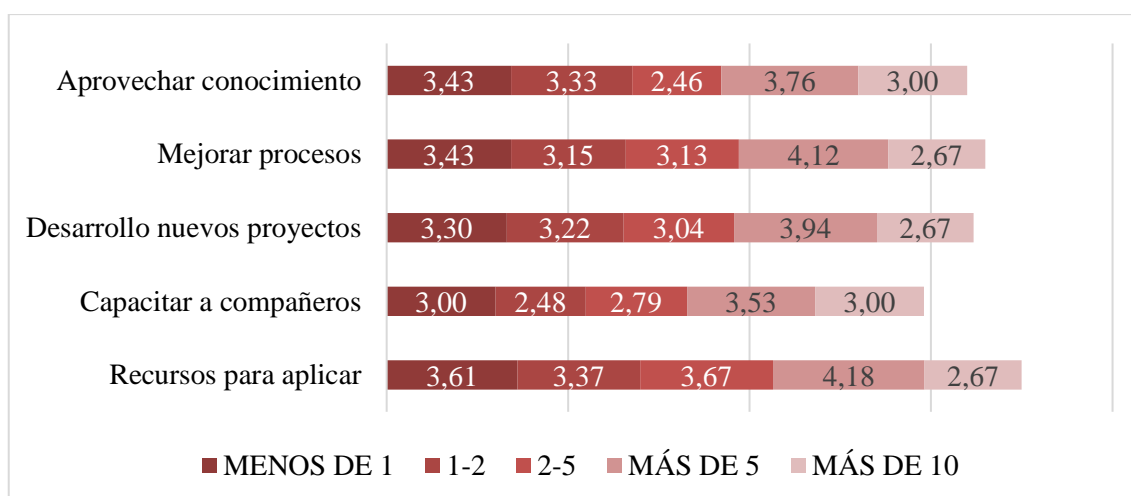


Figura 13. Medias del enfoque aplicación con relación al tiempo en la empresa,

En relación al nivel de escolaridad los colaboradores con tercer nivel con un promedio global de 2,70 son quienes perciben en mayor grado la aplicación de su conocimiento, seguido por los colaboradores con nivel de secundaria (2,84). Aquellos colaboradores con un nivel de escolaridad de tecnología (3,78) son quienes perciben que su conocimiento es aplicado en mayor nivel. La mejora de procesos (3,29) es la práctica más empleada para la aplicación del conocimiento, seguido por el desarrollo de nuevos proyectos (3,22). La práctica menos aplicada para la adquisición es la capacitación a compañeros (2,87), el aprovechamiento del conocimiento se encuentra en maduración con un promedio global de 3,05 (Figura 14).

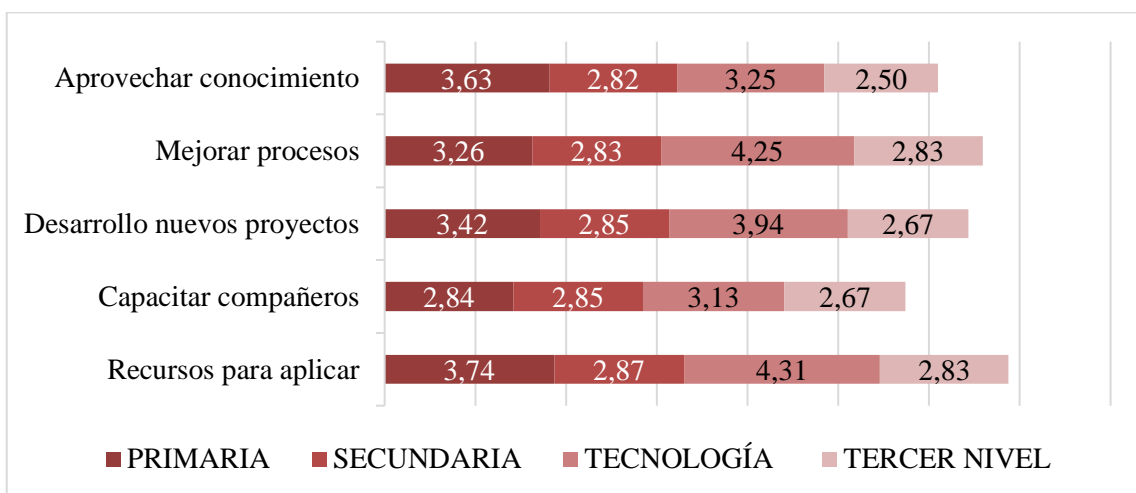


Figura 14. Medias del enfoque aplicación con relación al nivel de escolaridad.

El test Anova dio como resultado que, únicamente en el grupo de jerarquía no existe una diferencia significativa en el grado de aplicación del conocimiento. En el resto de análisis si existe una diferencia significativa en el grado de aplicación entre los grupos (Tabla 6).

Tabla 6. Resumen análisis de varianza – Aplicación del conocimiento

Constructo	Aplicación	
	Probabilidad	(p-value)
Escolaridad	0,0020	
Años en la empresa	0,0002	
Área de desempeño	0,0230	
Jerarquía	0,2520	

4.3. Medición del conocimiento

Con respecto a las practicas relacionadas con la medición del conocimiento, a nivel global, se destaca la disponibilidad de recursos para la medición (3,5) seguido por los indicadores de gestión (3,0) siendo la documentación de lecciones aprendidas (2,5) la practica menos empleada dentro de la organización (Figura 15). La evaluación de capacitaciones se realiza al finalizar la misma, esta evaluación está sujeta a la ejecución de la planificación de capacitaciones prevista al inicio del año por el encargado de recursos humanos.

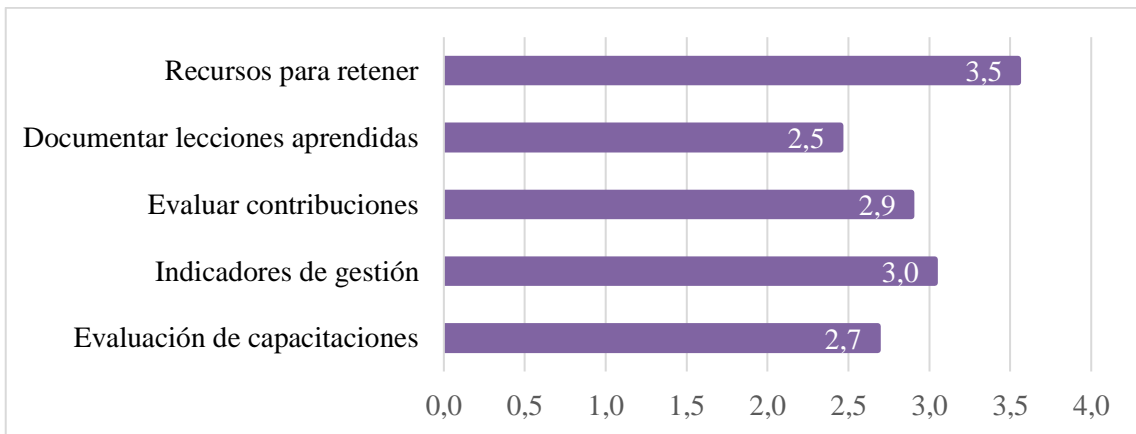


Figura 15. Promedio global de medición del conocimiento

Analizando la variable departamental el área comercial es quien más percibe y ejecuta prácticas para medir el conocimiento, seguido por el departamento administrativo y culminando con el área de operaciones (Figura 16.) Sin embargo, la compañía cuenta con normativa ISO 9001:2015 en la cual evalúa los KPI'S mensualmente, siendo esta métrica ajena al personal de planta. Los procesos operativos de la compañía no cuentan con una correcta evaluación, convirtiéndose en una oportunidad de mejora.

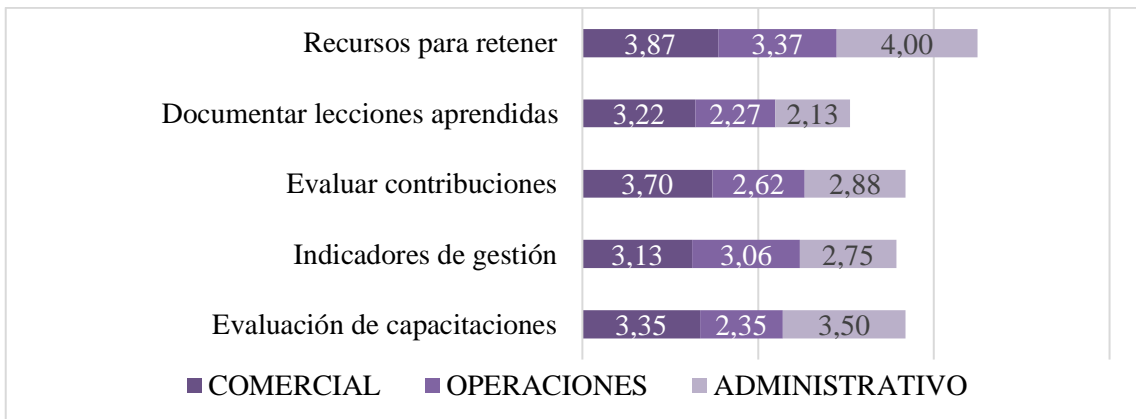


Figura 16. Medias del enfoque medición en relación al área de trabajo.

Los colaboradores que prestan servicios entre 2 a 5 años, son quienes mayor relevancia depositan sobre las prácticas para medir el conocimiento. Mientras que, el personal nuevo y el más antiguo son quienes menos prestan interés a la medición de estas prácticas. Sin embargo, el personal con más de 10 años es quienes más comprende el destacado rol que desempeña los indicadores de gestión dentro de la compañía. El personal nuevo es quien percibe mayores evaluaciones de sus contribuciones a la compañía (Figura 17).

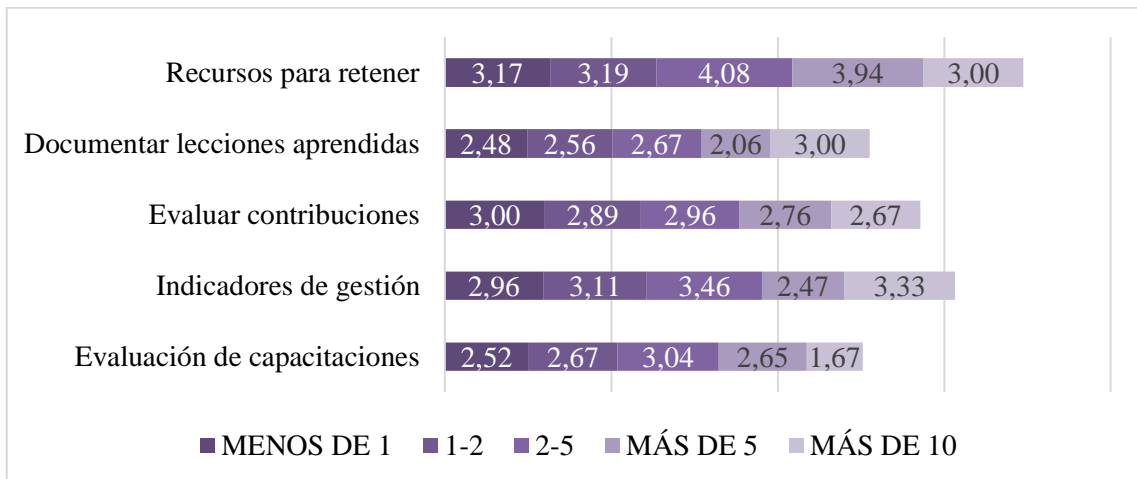


Figura 17. Medias del enfoque medición con relación al tiempo en la empresa.

Analizando a nivel jerárquico, la evaluación de contribuciones es la practica con mayor grado de ejecución (3,39), el resto de prácticas se aplican en menor grado. Siendo la documentación de lecciones aprendidas la practica menos aplicada (2,20) a nivel global. El nivel directivo es quien promueve en mayor grado la medición del enfoque (3,20). En relación a los indicadores de gestión como práctica de la medición el nivel operativo es quien percibe que se utiliza en mayor grado (3,26) (Figura 18).

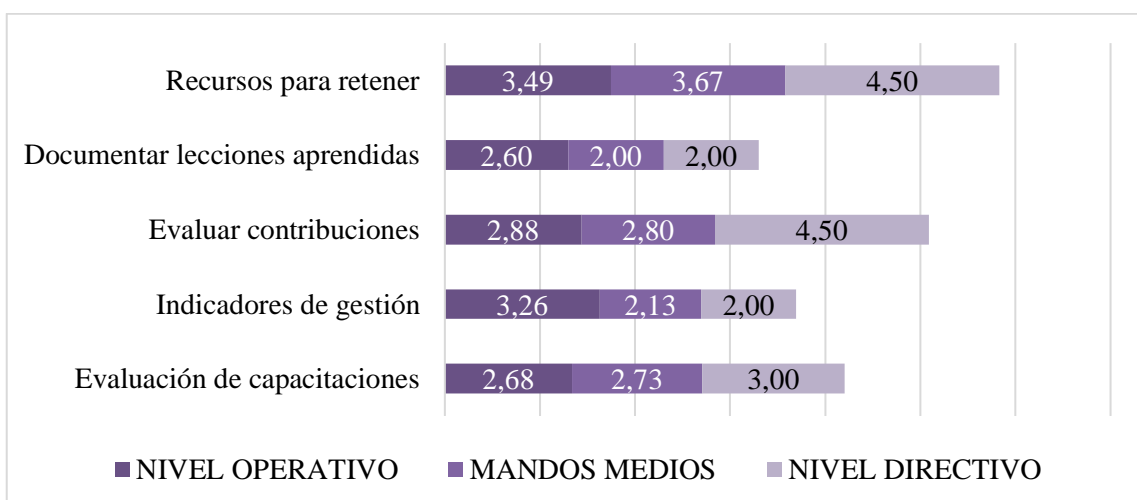


Figura 18. Medias del enfoque medición con relación a la jerarquía en la empresa.

En relación al nivel de escolaridad los colaboradores con tercer nivel son quienes promueven en mayor nivel (3,13) la medición del conocimiento, seguido por aquellos con secundaria (3,05), primaria (2,77) finalizando con tecnología (2,66). Aquellos con tercer nivel las practicas que más promueven son la evaluación de contribuciones y de capacitaciones. A nivel global la practica más aplicada es la evaluación de contribuciones (2,97), mientras que la practica menos aplicada es la documentación de lecciones aprendidas (2,42) (Figura 19).

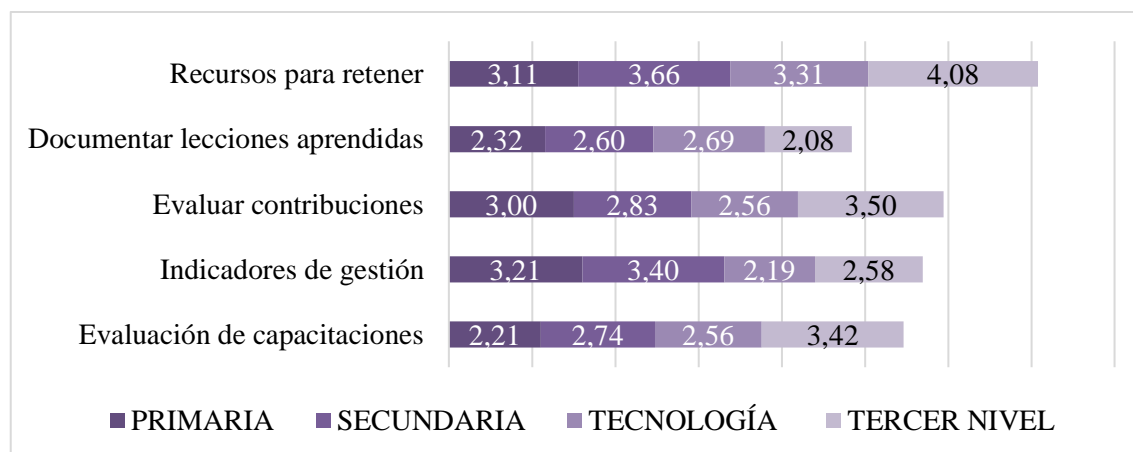


Figura 19. Medias del enfoque medición con relación al nivel de escolaridad.

Mediante el test Anova se determinó que, no existe una diferencia significativa en todos los constructos analizados. Evidenciando que el grado de percepción de los colaboradores frente a la medición del conocimiento es significativamente homogénea entre los grupos (Tabla 7).

Tabla 7. Resumen análisis de varianza – Medición del conocimiento

Medición	
Constructo	Probabilidad (p-value)
Escolaridad	0,5056
Años en la empresa	0,5699
Área de desempeño	0,1414
Jerarquía	0,1713

4.4. Organización del conocimiento

Dentro del enfoque de organización del conocimiento en la compañía, la identificación de destrezas (3,27), la gestión de instructivos (3,26) y la identificación de personal calificado (3,24) son los puntos más fuertes en la compañía con un promedio de (3,26). La documentación de métodos (2,54) es el punto crítico ya que en la compañía existe una

certificación para documentar los mismos (Figura 20). Sin embargo, los documentos no se encuentran comunicados integralmente en la compañía. En la observación se logró evidenciar que durante una jornada laboral un operario, de la sección de corte, acude en promedio 6 veces a su líder de área para preguntar medidas de productos previamente estandarizados.

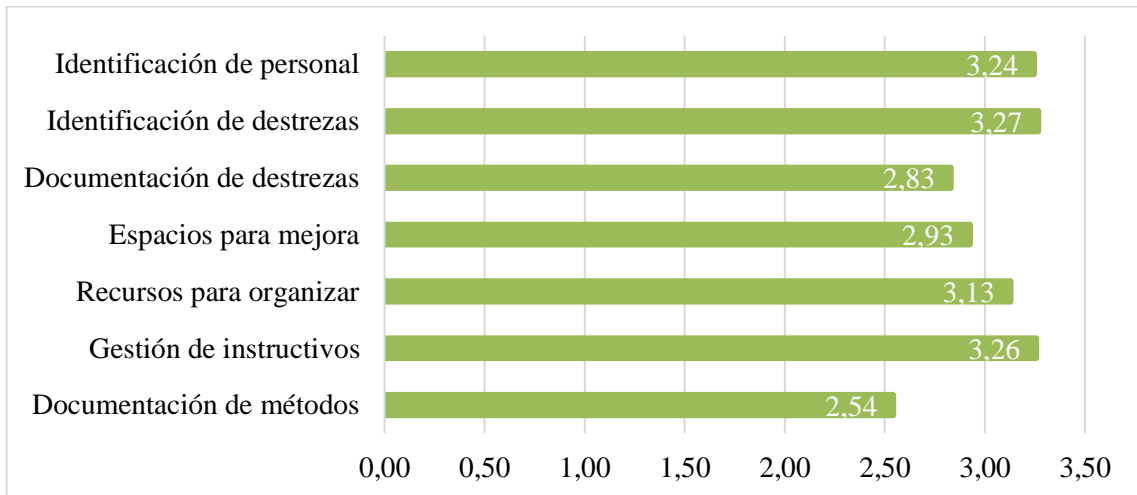


Figura 20. Promedio global de organización del conocimiento

El área comercial (3,25) es quien lidera el enfoque de organización del conocimiento seguido por el administrativo (2,95) finalizando por el de operaciones (2,90). El factor de identificación de destrezas del personal (3,37), es liderado por el personal de operaciones, siendo la práctica de documentación de métodos (2,43) la que presenta inconsistencias en el departamento. La gestión para documentar las capacitaciones es una práctica poco empelada en las operaciones productivas de la compañía (Figura 21).

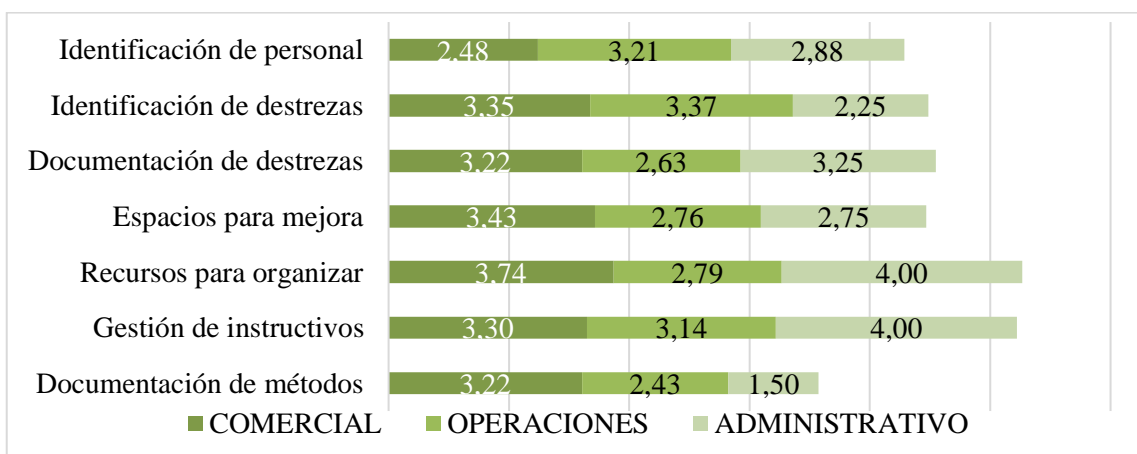


Figura 21. Medias del enfoque organización en relación al área de trabajo.

Tomando en cuenta nivel de escolaridad de los colaboradores, aquellos que poseen un nivel de escolaridad de tercer nivel son quienes más promueven la organización del conocimiento en la compañía (3,09). Teniendo en último lugar aquellos que tienen nivel de escolaridad de tecnologías (2,95). Los colaboradores con tecnologías practican con mayor regularidad la gestión de instructivos y la documentación de capacitaciones. Mientras que los colaboradores con tercer nivel de escolaridad promueven la gestión de instructivos y la documentación de capacitaciones (Figura22).

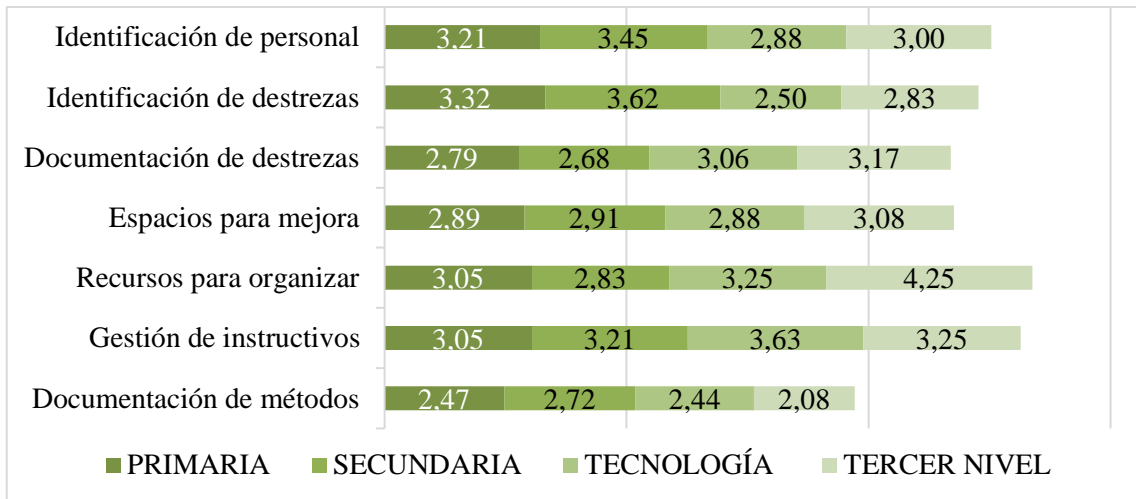


Figura 22. Medias del enfoque organización con relación al nivel de escolaridad.

En relación a la jerarquía la documentación de métodos se mantiene como la práctica menos promovida (2,24), sin embargo, la gestión de instructivos es la práctica más promovida (4,00) a nivel global. El nivel directivo es quien promueve en mayor grado la ejecución de las practicas (4,00) seguido por los mandos medios (3,08) y finalizando con el nivel operativo (2,99) (Figura 23).

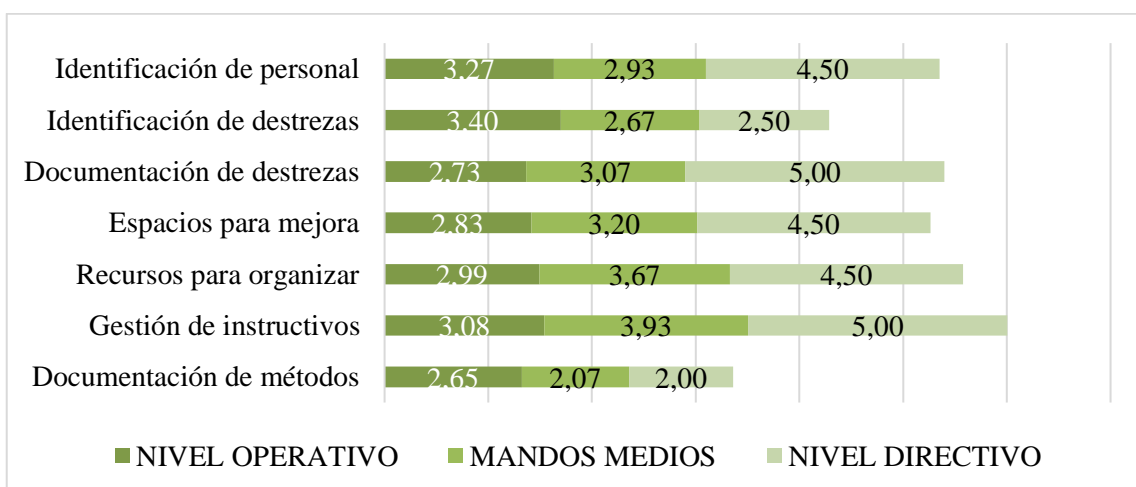


Figura 23. Medias del enfoque organización con relación a la jerarquía en la empresa.

Los colaboradores entre 2 a 5 años de permanencia son quienes promueven en mayor grado la organización del conocimiento en la compañía, seguido por aquellos con más de 5 años (3,08) y finalizando con los que tiene menos de un año (2,85). La identificación de personal (3,39) es la práctica que más se promueve en la compañía, seguido de cerca por la identificación de destrezas (3,34). Aquellos con más de 10 años promueven la identificación de personal (4,00) por sobre el resto de prácticas (Figura 24).

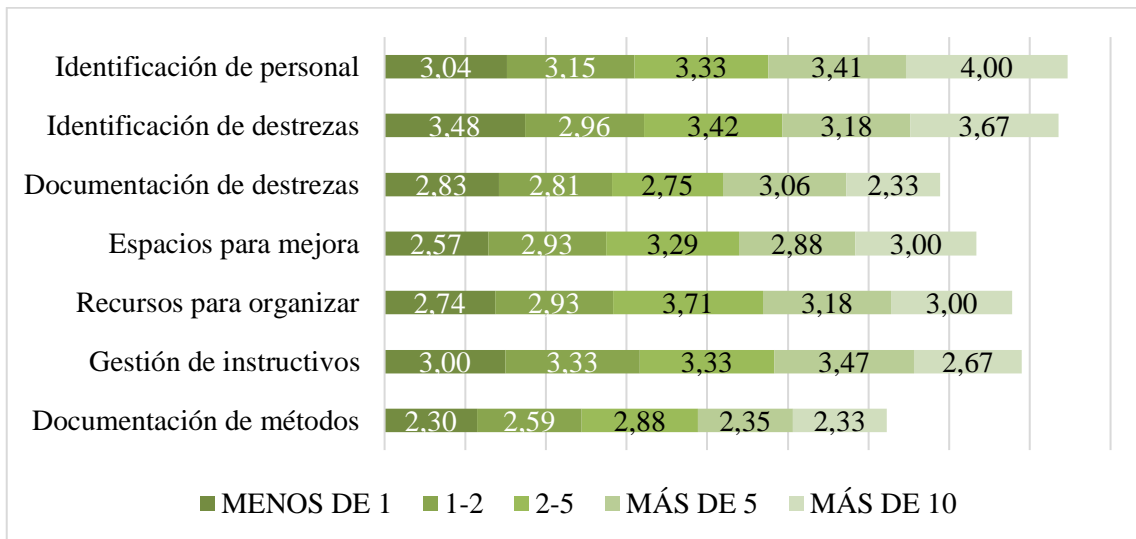


Figura 24. Medias del enfoque organización con relación al tiempo en la empresa.

Aplicando el test Anova se determinó que, únicamente en el grupo de jerarquía de la empresa si existe una diferencia significativa entre los grupos. En el resto de constructos, el grado de organización del conocimiento es significativamente semejante (Tabla 8).

Tabla 8. Resumen análisis de varianza – Organización del conocimiento

Organización	
Constructo	Probabilidad (p-value)
Escolaridad	0,9102
Años en la empresa	0,4863
Área de desempeño	0,2346
Jerarquía	0,0356

4.5. Transferencia del conocimiento

En relación con las prácticas para transferir el conocimiento la transferencia de procesos (3,2) es la más aplicada en la organización. Mientras que el factor que más se percibe es la accesibilidad a la información (3,3). La motivación para difundir (2,7) es el elemento que menos se promueve dentro de la compañía (Figura 25). Mediante la observación se

pudo evidenciar que en la planta de producción existen instructivos a disponibilidad de los operarios, sin embargo, los líderes del área son los únicos que realizan las consultas de información creando un vacío en el resto del personal de producción.

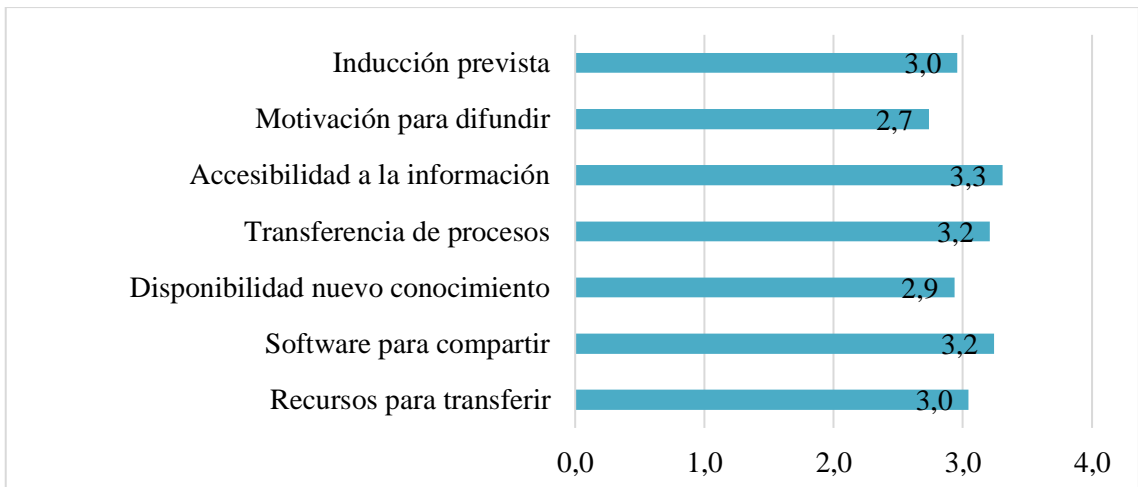


Figura 25. Promedio global de transferencia del conocimiento

El área comercial es la que aplica la transferencia del conocimiento en mayor grado (3,5) seguido por el área administrativa (3,1) y operaciones (2,9). Se evidencia que desde el nivel administrativo no se motiva la difusión (2,38) del conocimiento de una forma integral dentro de la organización (Figura 26). Durante la observación en la planta de producción, se pudo constatar que, durante el proceso de implementación de un nuevo software para el manejo de operaciones, la comunicación al personal operativo ha sido inconsistente y poco efectiva.

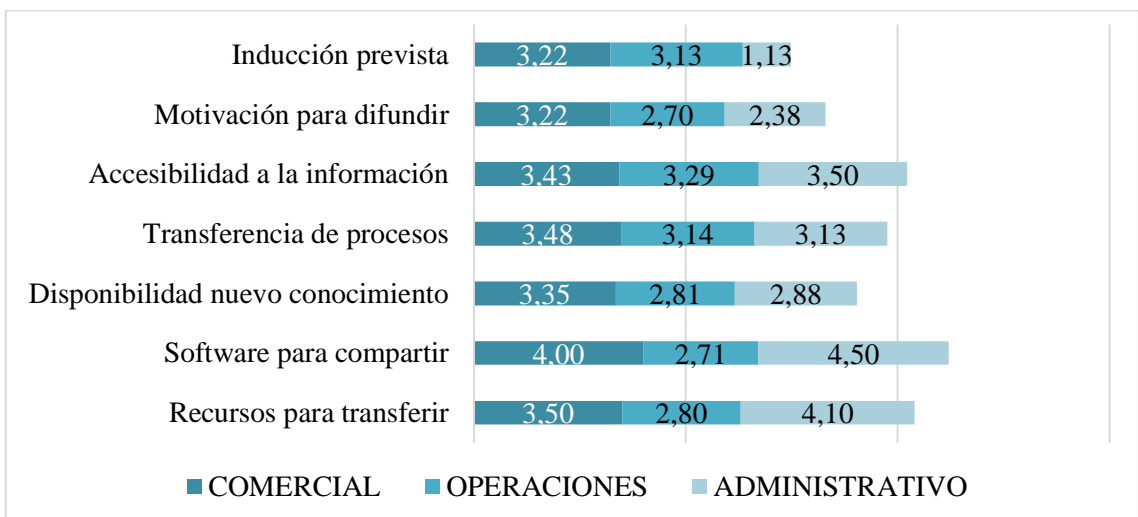


Figura 26. Medias del enfoque transferencia en relación al área de trabajo.

El personal que está en el rango de 2 a 5 años dentro de la compañía (3,40) son los que promueven en mayor grado la transferencia del conocimiento. Siendo este el pico más alto en relación al tiempo mientras que, el personal de hasta 2 años mantiene un promedio de 2,94. Sin embargo la transferencia de procesos es la práctica que más promueven aquellos con más de 10 años en la compañía (4,00) y el factor que más promueven es la accesibilidad a la información (4,33) (Figura 27).

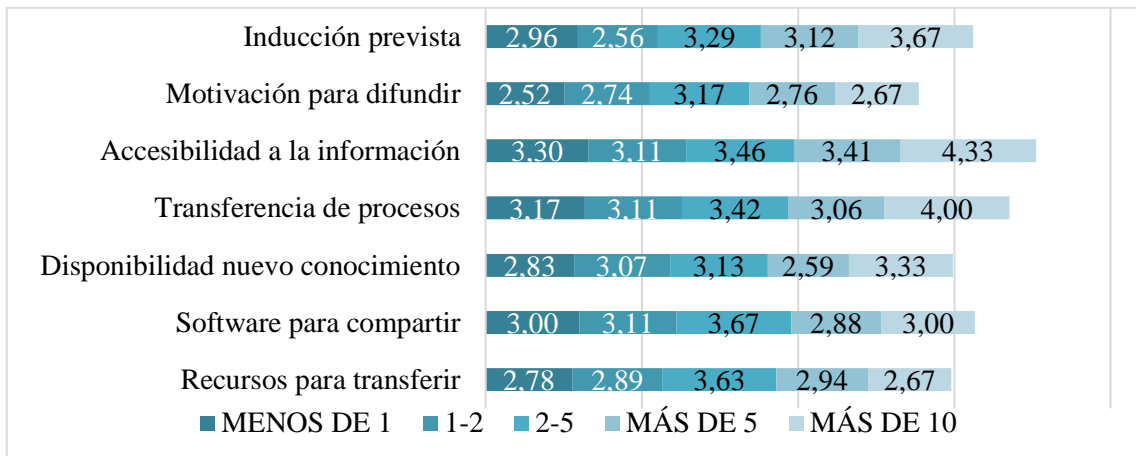


Figura 27. Medias del enfoque transferencia con relación al tiempo en la empresa.

En relación a la jerarquía de la compañía el nivel directivo (3,47) es quien promueve en mayor grado la transferencia del conocimiento seguido por el nivel operativo (3,07) y mandos medios (3,05). La practica con menor grado de aplicación es la inducción prevista (2,27) seguido por la motivación para difundir (2,65). Si embargo el nivel directivo y los mandos medios promueven en mayor grado la aplicación de software y los recursos para compartir conocimiento. La transferencia de procesos (2,71) es una práctica importante que no se encuentra en un nivel adecuado para las operaciones efectivas (Figura 28).

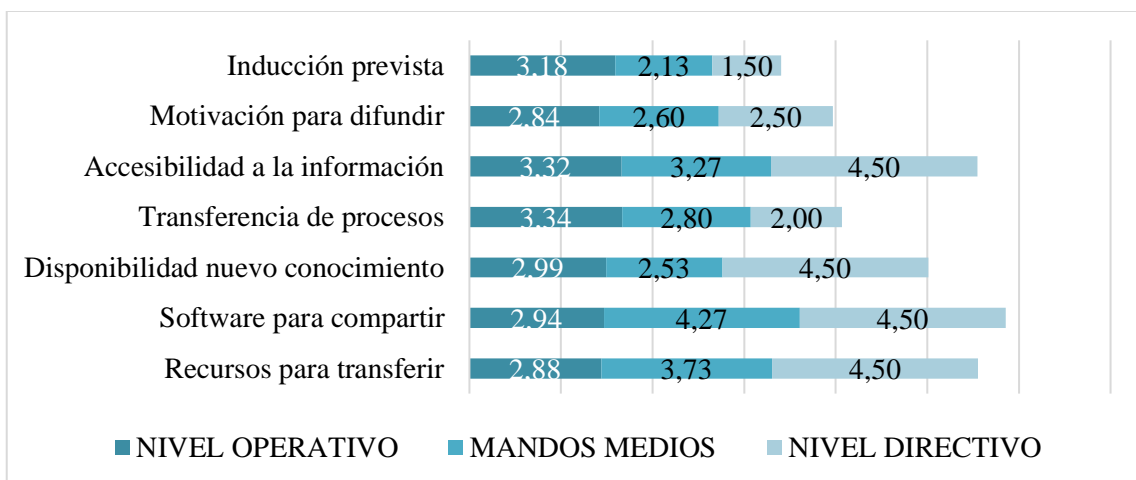


Figura 28. Medias del enfoque transferencia con relación a la jerarquía en la empresa.

Los colaboradores con tercer nivel (3,24) de escolaridad son aquellos que promueven en mayor grado la transferencia de conocimiento, seguidos por aquellos con primaria (3,16) y finalizando con aquellos con grado de tecnología (2,89). Aquellos con tercer nivel promocionan en mayor grado el uso de software para compartir (4,67). Sin embargo, a nivel global la inducción prevista se mantiene como una práctica a mejorar (Figura 29).

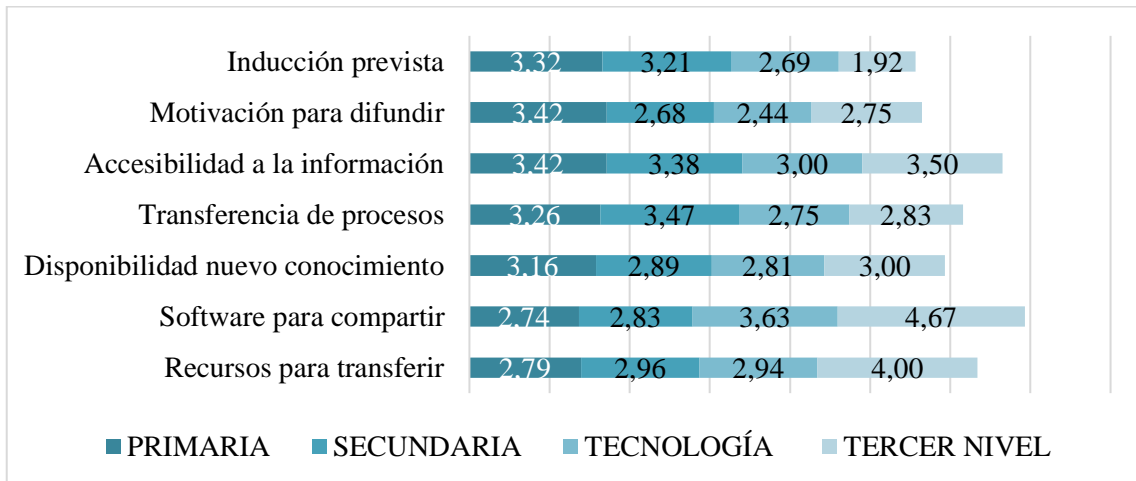


Figura 29. Medias del enfoque transferencia con relación al nivel de escolaridad.

Mediante el test Anova se determinó que, no existe una diferencia significativa entre los grupos a excepción de los años en la empresa (Tabla 9). Es decir, que si existe una diferencia significativa en el grado de transferencia de conocimiento según los años de permanencia en la empresa.

Tabla 9. Resumen análisis de varianza – Transferencia del conocimiento

TRANSFERENCIA	
Constructo	Probabilidad (p-value)
Escolaridad	0,6527
Años en la empresa	0,0305
Área de desempeño	0,3663
Jerarquía	0,4634

Discusión

El enfoque holístico que se le puede proporcionar al conocimiento se basa en gestionar a la empresa como un organismo vivo. Es decir, que los colaboradores tengan un sentido colectivo de identidad y un propósito fundamental común. En el cual se pueda crear nuevos conocimientos de manera ininterrumpida y los mismos sean transmitidos integralmente en la compañía. Para que se ejecute la interacción dinámica dentro de la

empresa deben existir cuatro patrones: socialización, articulación, combinación e internalización (Nonaka, 2007).

Al igual que el estudio realizado por Londoño (2015), se determina que la aplicación (76,28) del conocimiento es la categoría que más se fomenta en la compañía. En el presente estudio se obtuvo en primera posición de igual forma a aplicación (65%), esto se debe mayormente a que las personas perciben que su conocimiento es aplicado diariamente en las operaciones. Analizando el nivel jerárquico Londoño determina que el nivel directivo (83,13%) es quien promueve en mayor proporción la gestión del conocimiento. Coincidiendo con el presente estudio ya que los mandos altos con un 64% son quienes fomentan la gestión del conocimiento.

En el estudio realizado por Agudelo (2018), el resultado del análisis muestra que la percepción de los colaboradores frente a la actualización y el aprovechamiento del conocimiento es mayor al 94%. En el caso del presente estudio el aprovechamiento del conocimiento es del 63 % resultando en un rango aceptable. Mientras que en la actualización de conocimientos es del 45 % lo que resulta en un rango aceptable con una gran tendencia hacia una mala actualización de conocimientos. Para Aguedo (2018) un factor nuevo e importante que está surgiendo en las empresas es el aprovechamiento de TIC'S, en su estudio las personas consideran con un 91% que la organización usa de forma permanente esta nueva herramienta. En la pregunta referente a las TIC'S en este estudio revela el 95% considera que se está aprovechando de estas nuevas herramientas. Esto se debe a que, al momento de implementar el estudio, la compañía se encontraba en la implementación de un nuevo ERP, del cual se promocionaron integralmente los beneficios que traería este nuevo software para facilitar las operaciones de la empresa.

En el estudio realizado por Chamba (2021) realizado en Ecuador, en el enfoque de organización de procesos relacionados con el conocimiento, se obtiene un promedio de 68%, encontrándose en el rango de aceptable. En el presente estudio las practica relacionadas con la organización del conocimiento obtuvieron un 62%. Es importante recalcar que la documentación de métodos y la actualización de instructivos son un factor importante que se debe considerar como prioridad para ser solventado dentro de la compañía.

CAPITULO IV

Conclusiones

En respuesta a la determinación de factores relacionados con la gestión del conocimiento y su grado de ocurrencia. Los resultados demuestran que la empresa emplea la gestión del conocimiento está en construcción, de igual forma los participantes perciben que el grado de ocurrencia de la gestión del conocimiento se da ocasionalmente. Sin embargo, los resultados demuestran que la empresa cuenta con los recursos necesarios para emplear la medición, transferencia, organización, adquisición y medición del conocimiento. Siendo los factores básicos relacionados a la gestión del conocimiento.

Al momento de establecer las prácticas de gestión de conocimiento que se aplican en la empresa, la mejora de procesos es la que se encuentra en un estado maduro, mientras que prácticas de comunicación son escasas. La continuidad de estas, están mejor aplicadas por el departamento comercial, siendo el área administrativa la que gestiona en menor grado el conocimiento. A nivel general los colaboradores aplican medianamente practicas relacionadas con a la gestión del conocimiento, sin embargo, la motivación desde el líder de la compañía es insuficiente para promover la gestión.

Respecto al objetivo de identificar las inconsistencias en la aplicación de la practicas empleadas dentro del proceso de producción. El personal operativo percibe que existe inconsistencia en las practicas empleadas dentro del proceso de producción, sin embargo; los mayores vacíos se encuentran en el aprovechamiento de conocimiento y la documentación de métodos. La evaluación evidenció que existe un deficiente manejo documental de los instructivos y estándares de producción para las operaciones cotidianas. De igual forma existe una inconsistencia en la evaluación de las contribuciones de los colaboradores y la eficiencia de estas.

Referente a la determinación de prácticas faltantes en el proceso productivo, se evidencio una carente detección de necesidades y a nivel operacional la falta de actividades de aprendizaje que promuevan la gestión del conocimiento. Las prácticas de comunicación interna son nulas, promoviendo errores a todo nivel por la falta de información. Esta carencia se evidencia en la planta de producción y esta ligeramente mejor gestionada en el área comercial. Los colaboradores que tienen menos de 2 años en la empresa perciben que la transferencia del conocimiento es insuficiente.

Se evidencia que los colaboradores que colaboran en la compañía entre 2 a 5 años, son quienes promueven en mayor grado la gestión del conocimiento a nivel global. Este grado de gestión va disminuyendo en función a los años que van en la empresa siendo aquellos con más de 10 años quienes gestionan en menor grado el conocimiento. Esto se debe principalmente a un desgaste general de las personas y a una falta de motivación.

Se debe reforzar principalmente las practicas relacionadas con la: transferencia, adquisición y medición. La implementación de prácticas para la comunicación interna serán un pilar decisivo para el éxito de la gestión del conocimiento. El correcto aprovechamiento de las herramientas tecnológicas y los procedimientos estandarizados que se están aplicando en la organización jugarán un papel clave en la transferencia efectiva del conocimiento.

Recomendaciones

Se recomienda codificar la información adquirida, de modo que los procesos se estandaricen y puedan ser gestionados efectivamente, independientemente de las personas que gestión dichos procesos. Convertir el conocimiento tácito en explícito, es decir generar información de sencillo entendimiento en base a las lecciones aprendidas.

Actualizar el manejo documental, es decir digitalizar la información de forma que sea accesible para todos los departamentos y a su vez se facilite las futuras actualizaciones de la información. Disponer una base de datos para que los líderes de las operaciones que lo requieran puedan adquirir el documento en cualquier momento. Resulta importante implementar software especializado para la comunicación efectiva inter departamental, con el fin de prevenir interpretaciones personales y definir claramente acuerdos entre las partes interesadas.

REFERENCIAS

- Agudelo, J. & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Revista chilena de ingeniería*, núm. 4, 2018, pp. 673 – 684.
- Bruch, H., Gerber, P., & Maier, V. (2005). Strategic change decisions: doing the right change right. *Journal of Change Management*, 5(1), 97–107. <https://doi.org/10.1080/14697010500067390>.
- Byukusenge, E. & Munene, J. (2017). Knowledge management and business performance: does innovation matter? *Cogent OA*, 18 (47), 1-34. <http://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>
- Chamba, L., Dávila, G. & Pardo, M. (2021). Quality Management, Knowledge Creation, and Innovation Performance: Insights from Ecuador, *Latin American Business Review*, 1-28.
- Farfán, G. & Garzón, Manuel. (2006), La gestión del conocimiento. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá D.C.
- Hidalgo, A. (2016). La gestión de la innovación como proceso. *Conocimiento, Innovación y Desarrollo*. 1-25.
- Housel, T. & Bell, A. (2015). *Measuring and managing knowledge*. California: Mc Graw Hill.
- Lai, H & Chu, T. (2016). Knowledge management: a review of industrial cases, *Journal of Computer Information Systems*, 42 (5), 26-39. <http://10.1080/08874417.2002.1164760>
- Luo, S. & Lee, G. (2015). Exploring the key factors to successful knowledge transfer, *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (3), 445-464. <http://10.1080/14783363.2013.856548>
- Londoño, M. & Garcia, F. (2015). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el personal de confianza y manejo de la empresa Coats Cadena Andina S.A. ubicada en la ciudad de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Pererira.
- Lopez, M., Hernández. & Marulanda C. (2014). Procesos y Prácticas de Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas de Colombia (Vol. 25, Issue 125). [https://doi: 10.4067/S0718-07642014000300015](https://doi:10.4067/S0718-07642014000300015).

- Kane, W. (2008). Thriving on change. In *thriving in change* (Vol. 21, Issue 5).
<https://doi.org/10.12968/npre.2007.5.10.27552>.
- Kotter, J (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Navarro, D. (2012). Lecciones aprendidas (y por aprender): metodologías de aprendizaje y herramientas para el análisis de inteligencia. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*. 63-88
- Nagles G. La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp. 77-87.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press. USA.
- Nonaka, Ikujiro (2007). La empresa creadora de conocimiento, *Harvard Business Review*, 1-34.
- Shamin, S., Cang, S. & Yu, H. (2017). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes, *The International Journal of Human Resource Management*, 26-39. <http://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>
- Valdés, Dayana Rubier. (2019) La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y desarrollo*.

APÉNDICE

Anexo 1

FICHA DE OBSERVACIÓN					
Fecha evaluación		Tema			
Lugar evaluación		Observador			
Medio de evaluación					
Enfoque	Criterios Técnicos			Regularidad	Hitos
	Descripción	Aplica	No Aplica		
Adquisición	Recursos para adquirir				
	Actividades de aprendizaje				
	Aprendizaje multidisciplinario				
	Actualización de conocimientos				
	Detección de necesidades				
Aplicación	Recursos para aplicar				
	Capacitar compañeros				
	Desarrollo nuevos proyectos				
	Mejorar procesos				
	Aprovechar conocimiento				
Medición	Recursos para retener				
	Documentar lecciones aprendidas				
	Indicadores de gestión				
Organización	Recursos para organizar				
	Documentación de métodos				
	Gestión de instructivos				
	Espacios para mejora				
Transferencia	Recursos para transferir				
	Transferencia de procesos				
	Software para compartir				
	Disponibilidad nuevo conocimiento				
	Accesibilidad a la información				
	TOTAL				
NOTAS/ COMENTARIOS					

Anexo 2

Encuesta Gestión del Conocimiento

Se conoce como gestión del conocimiento al conjunto de actividades que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización. El presente formulario tiene como objetivo estudiar la gestión del conocimiento empleada en la empresa. Las preguntas son de opción múltiple y no existen respuestas correctas o incorrectas. Son de carácter anónimo y se respetará la libertad de sus respuestas. Por favor marque la opción según corresponda en función a su criterio.

*Obligatorio

1.- Tomando en cuenta que conocimiento se refiere a la facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de actividades que desempeña. ¿Considera que la empresa cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para que se lleven a cabo actividades relacionadas con la adquisición de nuevo conocimiento?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

2.- ¿Considera que la empresa cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para el uso del conocimiento?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

3.- ¿Considera que la empresa cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para identificar el conocimiento?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

4.- ¿Considera que la empresa cuenta con recursos humanos, materiales, * tecnológicos y de infraestructura suficientes para la retención del conocimiento?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

5.- Determinando que a la transferencia del conocimiento es el conjunto de * iniciativas, esfuerzos y actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencias, esfuerzos y habilidades con el fin de promover y mejorar el uso, la aplicación y el desarrollo de la información. ¿Considera que la empresa cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para la transferencia del conocimiento?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

6.- ¿Cuándo se realizan capacitaciones, el nuevo conocimiento se usa para * capacitar a otros compañeros de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

7.- ¿Cuándo se realizan capacitaciones, el nuevo conocimiento se usa para * mejorar sus actividades o procesos establecidos?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

8.- ¿La empresa tiene establecido un procedimiento para documentar las lecciones aprendidas? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

9.- ¿Lo que yo sé hacer es transferido a otros colaboradores dentro de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

10.- ¿La empresa aprovecha el conocimiento de los colaboradores para el desarrollo de nuevos proyectos? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

11.- ¿La empresa aprovecha el conocimiento de los colaboradores para mejorar las actividades o procesos? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

12.- ¿La empresa tiene establecido un procedimiento para la documentación de métodos de trabajo exitosos? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

13.- ¿La empresa tiene identificada la diferencia entre el conocimiento que poseo y el que debería tener, para realizar mi trabajo de manera óptima? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

14.- ¿La empresa diseña actividades para que los colaboradores aprendan entre sí? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

15.- ¿La empresa usa software especializado para compartir información? Por ejemplo: One drive, Icloud, smash, dropbox, etc. *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

16.- ¿Las funciones que realizo me permiten aprender de otras funciones *
dentro de la organización?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

17.- ¿Las funciones que realizo en mi puesto de trabajo están documentadas *
en instructivos y/o manuales?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

18.- ¿La empresa brinda espacios para que los colaboradores aporten ideas *
de mejora?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

19.- ¿El conocimiento de la empresa es actualizado periódicamente? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

20.- ¿El conocimiento generado en los diferentes procesos o actividades que ^{*}efectúa la empresa, es puesto a disposición de toda la compañía a través de, bancos de datos, entrenamiento u otros medios?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

21.- ¿La empresa ha desarrollado indicadores específicos para administrar el ^{*} conocimiento?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

22.- ¿El conocimiento que poseo es aprovechado adecuadamente por la ^{*} organización?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

23.- ¿Las personas son evaluadas por sus contribuciones al desarrollo del ^{*} conocimiento organizacional?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

24.- Cuándo se realizan capacitaciones ¿El nuevo conocimiento es documentado? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

25.- ¿La información de la actividad o proceso que realizo es accesible a todos los interesados? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

26.- ¿La efectividad de las capacitaciones recibidas es evaluada por la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

27.- ¿La empresa tiene identificados a personas o entidades externas que pueden contribuir al desarrollo del conocimiento de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

28.- ¿La empresa tiene mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

29.- ¿La empresa tiene identificadas las destrezas que se requieren para desempeñar adecuadamente mi puesto de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

30.- ¿La empresa motiva a compartir el conocimiento? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

31.- ¿El conocimiento que poseo y aplico al cargo que desempeño, proviene de la inducción y capacitación recibida en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Pocas veces
- Nunca

Datos personales

¿Cuál es el nivel jerárquico que actualmente desempeña en la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Gerencia
- Jefatura
- Coordinación
- Supervisión
- Asistente
- Operación

¿En que área se desenvuelve actualmente en la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Administración
- Producción
- Logística
- Ventas
- Bodegas
- Marketing
- Compras
- Mantenimiento
- Otro: _____

¿Cuántos años lleva desempeñando sus funciones dentro de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- menos de un año
- 1-2
- 2-5
- más de 5
- más de 10

¿Cuál es su género? *

Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

¿Último nivel de escolaridad? *

Marca solo un óvalo.

- Primaria
- Secundaria
- Tecnología
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel (maestría)
- Cuarto Nivel (doctorado)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google