



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO CASO: APRONAM S.A. DEL CANTÓN CHONE**

AUTOR:

EDISON ANTONIO ZAMBRANO CRUZATTE

TUTOR:

ING. JOSÉ IVÁN ZAMBRANO FARÍAS, MG.

CALCETA, JULIO DE 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Edison Antonio Zambrano Cruzatte, con cédula de ciudadanía 1314898295, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CASO: APRONAM S.A. DEL CANTÓN CHONE, es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultados las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



EDISON ANTONIO ZAMBRANO CRUZATTE
CC: 1314898295

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Edison Antonio Zambrano Cruzatte, con cédula de ciudadanía 1314898295 autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Investigación Curricular titulado: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CASO: APRONAM S.A. DEL CANTÓN CHONE, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



EDISON ANTONIO ZAMBRANO CRUZATTE
CC: 1314898295

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

José Iván Zambrano Farías, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CASO: APRONAM S.A. DEL CANTÓN CHONE, que ha sido desarrollada por Edison Antonio Zambrano Cruzatte, previo a la obtención del título Licenciado en Administración de Empresas, de acuerdo al REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. JOSÉ IVÁN ZAMBRANO FARÍAS, MG.
CC: 1314068394
TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos APROBADO el Trabajo de Integración Curricular titulado: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CASO: APRONAM S.A. DEL CANTÓN CHONE, que ha sido desarrollada por Edison Antonio Zambrano Cruzatte, previo a la obtención del título Licenciado en Administración de Empresas, de acuerdo al REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita M.Sc
CC: 1803296498
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. María José Valarezo Molina Mba.
CC: 1309252409
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. César Henry Andrade Moreira Mg.
CC: 1308649290
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, por brindar la oportunidad de estudiar en un ambiente confortable y conformado por excelentes profesionales. Los docentes de la carrera de Administración de Empresas, que fueron parte del camino de profesionalización para lograr egresarme.

A mi tutor el Ing. Iván José Zambrano Farías, por su admirable labor de ejercer la docencia de manera diferente y enseñarnos a ser mejores personas, que buscan el bienestar colectivo y trabajan en pro del desarrollo de la sociedad, basados en valores, buenas prácticas y profesionalismo.

EDISON ANTONIO ZAMBRANO CRUZATTE

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios sobre todas las cosas, ya que, gracias a él, he logrado culminar el camino de mi carrera profesional. A mi familia, mis padres: Efrén Antonio Zambrano Vera y Teresa Elisabeth Cruzatte Sabando, porque han estado siempre a mi lado, brindándome sus consejos para formarme en valores y humildad, logrando así forjarme como una mejor persona, además han sido el pilar fundamental para lograr llegar hasta aquí, todo su esfuerzo y atención se verá reflejado en los logros que refleje en mi vida profesional. A Nicolle Alejandra Vidal Ortega, por sus palabras de confianza, por su amor, su apoyo incondicional y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente. A mis hermanos, tías y abuelos y abuelas, que con sus buenas vibras han estado pendiente de todo este proceso académico

EDISON ANTONIO ZAMBRANO CRUZATTE

CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE TABLAS	xii
CONTENIDO DE FIGURAS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. HIPÓTESIS.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.1.1. GENERALIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.1.3. COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.1.4. DIMENSIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.5. INDICADORES PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.1.6. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A UTILIZARSE.....	17
2.1.7. RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA APLICADA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A UTILIZARSE	21
2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	24
2.2.1. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	24

2.2.2.	CLASIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	26
2.2.3.	GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO.....	27
2.2.4.	CONDICIONES ORGANIZATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	29
	EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	30
2.2.5.	COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	31
2.2.6.	COMPONENTES TEÓRICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	31
	LA TEORÍA DE IKUJIRO NONAKA E HIROTAKA TAKEUCHI (1995)	31
	MODELO SECI (SOCIALIZACIÓN, EXTERIORIZACIÓN, COMBINACIÓN E INTERIORIZACIÓN)	32
2.2.7.	ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	35
2.2.8.	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
	36	
2.3.	DESARROLLO SOSTENIBLE.....	38
2.4.	ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN SISTEMA DE GESTIÓN	39
	COMPONENTE ESTRATÉGICO.....	39
	COMPONENTE TÁCTICO O HUMANO	39
	COMPONENTE OPERATIVO	40
	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	41
3.1.	UBICACIÓN	41
3.2.	DURACIÓN.....	41
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO	41
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	42
3.4.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	42
3.4.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	42
3.4.3.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	43
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.5.1.	MÉTODO ANALÍTICO	43
3.5.2.	MÉTODO SINTÉTICO.....	43
3.5.3.	MÉTODO INDUCTIVO	44
3.5.4.	MÉTODO DEDUCTIVO	44
3.6.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	45
3.6.1.	ENCUESTA.....	45
3.6.2.	DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS ISHIKAWA.....	45

3.6.3.	CORRELACIÓN DE PEARSON.....	46
3.7.	HERRAMIENTAS.....	46
3.7.1.	CUESTIONARIO.....	46
3.7.2.	MATRIZ 5W+1H.....	47
3.7.3.	DIAGRAMA DE PARETO.....	47
3.7.4.	MINITAB.....	47
3.8.	POBLACIÓN.....	48
3.9.	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		51
4.1.	FASE 1: ANALIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA APRONAM S.A DEL CANTÓN CHONE, PARA EL CONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO.	51
4.1.1.	APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.	52
PRUEBA DE NORMALIDAD DE LOS DATOS OBTENIDOS.....		97
4.1.2.	VALIDACIÓN DE LA CONFIABILIDAD DE LOS DATOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL ALFA DE CRONBACH.	99
4.1.3.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS OBTENIDOS.....	101
4.2.	FASE 2. DETERMINAR LA CORRELACIÓN QUE EXISTE ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO PARA LA VERIFICACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO.	114
4.2.1.	CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	114
4.2.2.	ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	117
4.3.	FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA CONTRIBUCIÓN A LA ESTRATEGIA DE LA PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL, A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA APRONAM S.A. DEL CANTÓN CHONE.	124
4.3.1.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS A TRAVÉS DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA O DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS.....	124
4.3.2.	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA GESTIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS.....	128
4.3.3.	PLAN DE ACCIÓN.....	132
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		136
5.1.	CONCLUSIONES.....	136
5.2.	RECOMENDACIONES.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....		138

ANEXOS 146

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1.1. Conceptualización de cultura organizacional	10
Tabla 2.1.2. Datos sociodemográficos de los expertos y jueces expertos	18
Tabla 2.1.3. Datos Sociodemográficos del grupo piloto	20
Tabla 2.1.4. Resultados del análisis de validez de contenido mediante la V de Aiken e índice de la validez de contenido (IVC) para los criterios analizados.....	22
Tabla 2.1.5. Resultados de la encuesta aplicada a grupo piloto	23
Tabla 2.2.1. Definiciones de la gestión del conocimiento.....	25
Tabla 2.2.2. Coeficiente W de Kendall	37
Tabla 4.0. Dimensiones fases y facilitadores de los instrumentos aplicados.	51
Tabla 4.1. Asociación de niveles de desempeño y escala.	53
Tabla 4.1. Resultados del indicador Visión Compartida.....	53
Tabla 4.2. Resultados del indicador Misión	54
Tabla 4.3. Resultados obtenidos del indicador Ética.....	55
Tabla 4.4. Resultados obtenidos del indicador Conocimiento.....	56
Tabla 4.5. Resultados obtenidos del indicador Gestión del Conocimiento	57
Tabla 4.6. Resultados obtenidos del indicador Formación	58
Tabla 4.7. Resultados obtenidos del indicador Equidad Laboral	59
Tabla 4.8. Resultados obtenidos del indicador Economía Sostenible.....	60
Tabla 4.9. Resultados obtenidos del indicador Inclusión.....	61
Tabla 4.10. Resultados obtenidos del indicador Cuidado del Ecosistema	62
Tabla 4.11. Asociación de niveles de madurez y escala.	63
Tabla 4.11. Socialización: Determinación del alcance del SGC	64
Tabla 4.12. Socialización: Adquirir nuevos conocimientos.	65
Tabla 4.13. Socialización; Aplicar nuevos conocimientos	66
Tabla 4.14. Socialización; Conservación de los conocimientos actuales	67
Tabla 4.15. Exteriorización; transmisión y transformación del conocimiento.....	68
Tabla 4.16. Exteriorización; Adquirir nuevos conocimientos.....	69
Tabla 4.17. Exteriorización; Información documentada – Creación y actualización	70
Tabla 4.18. Exteriorización; componente operativo.	71
Tabla 4.19. Fase de combinación; transmisión y transformación del conocimiento.....	72
Tabla 4.20. Combinación; transmisión y transformación del conocimiento	73

Tabla 4.21. Combinación; mejora continua	73
Tabla 4.22. Combinación; Comunicación	74
Tabla 4.23. Combinación; comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	76
Tabla 4.24. Combinación; comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	77
Tabla 4.25. Combinación; mejora continua	78
Tabla 4.26. Interiorización; desarrollo del conocimiento	79
Tabla 4.27. Interiorización; competencias	80
Tabla 4.28. Interiorización; no conformidad y acción correctiva.....	81
Tabla 4.29. Interiorización; Competencia	82
Tabla 4.30. Interiorización; Conciencia	83
Tabla 4.31. Interiorización; Conciencia	84
Tabla 4.32. Intención; contexto de la organización	85
Tabla 4.33. Intención transmisión y transformación del conocimiento	86
Tabla 4.34. Intención; Revisión por la dirección	87
Tabla 4.35. Autonomía; Competencia.....	87
Tabla 4.36. Autonomía; Competencia.....	88
Tabla. 4.37. Redundancia; transmisión y transformación del conocimiento	89
Tabla 4.38. Redundancia; Comunicación	90
Tabla 4.39. Redundancia; Conservación de los conocimientos actuales.....	91
Tabla 4.40: Fluctuación y Caos Creativo; componente humano.....	92
Tabla 4.41: Fluctuación y caos creativo, componente estratégico.....	93
Tabla 4.42: Variedad de requisitos; Comunicación.....	94
Tabla 4.43: Variedad de requisitos; auditoria interna	95
Tabla 4.44: Estilo de dirección: Componente estratégico	96
Tabla 4.45. Nivel de significancia	98
Tabla 4.45. Criterios de fiabilidad	100
Tabla 4.1. Niveles de desempeño para el análisis descriptivo de Cultura Organizacional.	101
Tabla 4.46. Dimensión de Planeación	102
Tabla 4.47. Dimensión de Liderazgo	103
Tabla 4.48: Indicador de Bienestar	104
Tabla 4.11. Niveles de madurez para Gestión del Conocimiento.	105
Tabla 4.49: Socialización; resultados descriptivos	106

Tabla 4.50: Exteriorización; datos descriptivos.....	106
Tabla 4.50: Combinación; datos descriptivos	107
Tabla 4.51: Interiorización; datos descriptivos	109
Tabla 4.52. Intención; datos descriptivos	110
Tabla 4.53: Autonomía; datos descriptivos.....	110
Tabla 4.54: Redundancia; datos descriptivos.....	111
Tabla 4.55: Fluctuación y caos creativo	112
Tabla 4.56: Variedad de requisitos; datos descriptivos	112
Tabla 4.57: Estilo de dirección; datos descriptivos	113
Tabla 4.58. Significancia del valor del coeficiente r de Pearson	115
Tabla 4.59. Correlación de indicadores, fases y facilitadores.	116
Tabla 4.60. Planificación para el establecimiento del modelo integrado de gestión del conocimiento y cultura organizacional	132
Tabla 4.61. Implementación para el establecimiento del modelo integrado de gestión del conocimiento y cultura organizacional	133
Tabla 4.62. Evaluación para el establecimiento del modelo integrado de gestión del conocimiento y cultura organizacional	134

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.2.1. Ciclo de la gestión del conocimiento.	28
Figura 2.2.2 Ciclo de Deming o PHVA.	29
Figura 2.2.3. Modelo de conversión del conocimiento SECI.	33
Figura 2.2.4. Espiral de la creación del conocimiento.	35
Figura 4.1.1. Gráfica de probabilidad de cultura organizacional.....	98
Figura 4.1. 2. Gráfica de probabilidad de gestión del conocimiento.....	99
Ilustración 4.2.1. Asociación de correlación de Pearson.....	115
Figura. 4.2.2. Correlación de Pearson; cultura organizacional y gestión del conocimiento.....	117
Figura 4.3.1: Diagrama Ishikawa para la cultura organizacional.....	125
Figura 4.3.2: Diagrama Ishikawa para la fase de transmisión del conocimiento.....	126
Figura 4.3.3: Diagrama Ishikawa para los facilitadores para la transmisión del conocimiento.....	127
Figura 4.3.4 Modelo para la gestión del conocimiento y la cultura organizacional.	129

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo, evaluar la cultura organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en la empresa APRONAM S.A. del cantón Chone, el procedimiento fue contemplado con el desarrollo de tres fases, la primera consistía en la aplicación de los instrumentos de evaluación para las variables objeto de estudio, estos instrumentos se encontraban previamente validados y se conformaban de la siguiente manera; para la cultura organizacional se usó un instrumento validado en el contexto microempresarial en el año 2022, orientado hacia el desarrollo social y sostenible, trabajando con las dimensiones de planeación, liderazgo y bienestar. Por otro lado, el instrumento que se aplicó para evaluar la gestión del conocimiento, fue creado con el direccionamiento en un contexto de pymes, con el propósito de medir el nivel de la gestión del conocimiento de estas organizaciones. Este instrumento se basa en el modelo del conocimiento SECI (socialización, exteriorización, combinación e interiorización), propuesto por Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995), para determinar la validez de constructo en el contexto de aplicación se evaluaron los instrumentos con el Alfa de Cronbach, obteniendo 0.8338 para cultura organizacional y 0,9744 para la gestión del conocimiento; como fiabilidad buena y excelente. Después en la segunda fase de correlación se identificó una relación positiva débil entre ambas variables, destacando que internamente las dimensiones se relacionan de manera fuerte. Finalmente se seleccionan los problemas a través del diagrama de Ishikagua y se presenta la propuesta de un modelo integrado de gestión para ambas variables en estudio.

PALABRAS CLAVE

Conocimiento, Cultura, Madurez, Gestión, Organización.

ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the organizational culture and its impact on knowledge management in the company APRONAM S.A. in Chone canton, the procedure was contemplated with the development of three phases, the first consisted of the evaluation instruments application for the variables under study, these instruments were previously validated and were made up as follows; for organizational culture, an instrument validated in the microenterprise context in 2022 was used, oriented towards social and sustainable development, working with the dimensions of planning, leadership and well-being. On the other hand, the instrument that was applied to evaluate knowledge management, was created with the addressing in a context of SMEs, with the purpose of measuring the level of knowledge management of these organizations. This instrument is based on the SECI knowledge model (socialization, externalization, combination and internalization), proposed by Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995), to determine the construct validity in the context of application, the instruments were evaluated with Cronbach's Alpha, obtaining 0.8338 for organizational culture and 0.9744 for knowledge management; as good and excellent reliability. Later, in the second phase of correlation, a weak positive relationship was identified between both variables, highlighting that internally the dimensions are strongly related. Finally, the problems are selected through the Ishikagua diagram and the proposal of an integrated management model for both variables under study is presented..

KEY WORDS

Knowledge, Culture, Maturity, Management, Organization

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una adecuada gestión del conocimiento genera valor a las organizaciones; así mismo, una cultura organizacional orientada hacia las personas y resolución de problemas, proporciona estabilidad empresarial. El conocimiento tiene potencial ilimitado para el mejoramiento organizacional; que puede ser derivado de una cultura organizacional sólida; sin embargo, como lo postula Jara (2022) “el resultado de afrontar la recuperación post pandémica en las empresas ha sacrificado y dejado de lado la inversión en el fortalecimiento de la cultura organizacional” (p. 2). Lo anterior, en conjunto con las condiciones del entorno actual hacen que la gestión del conocimiento “sea un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad de los negocios y empresas” (Vitale et al., 2020, p. 2). Con ello, una adecuada gestión del conocimiento “afecta profundamente a la competitividad y supervivencia empresarial, convirtiendo el nivel de asimilación y actuaciones empresariales en uno de los factores determinantes del éxito o fracaso” (Díaz, 2018, p. 135).

En el contexto mundial, un reporte realizado por The Economist Intelligence Unit (EIU), tras la evaluación de 650 organizaciones, 50 ejecutivos internacionales, arrojó como resultado que en definitiva la cultura organizacional ayuda o perjudica a las organizaciones, pero no es neutral en su impacto sobre éstas. El impacto de la cultura organizacional sobre el desempeño individual ayuda en un 53%, bloquea en un 39%, mientras que un 8% opina que no tiene ningún impacto. (EIU, 1994, como se citó en Ballon, 2020). En ese sentido el análisis de la cultura organizacional es fundamental para formular e implementar la estrategia organizacional de una empresa y como lo sustenta Villarreal (2014, como se citó en Martínez et al., 2022) “existe relación entre la cultura organizacional y las estrategias que plantean las empresas para ser competentes dentro del mercado”. De la misma manera a nivel mundial el Global Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE), reconoce a las compañías top en gestión del

conocimiento, es decir, “aquellas organizaciones que tienen la habilidad de crear y hacer del conocimiento un factor primordial en la cultura de la organización” (Reyes, 2019, p. 14).

La cultura organizacional en las empresas latinoamericanas ha implicado un proceso de transformación dentro de sus comportamientos internos y externos, teniendo como factor principal a los trabajadores, que crean experiencias impactando en el desarrollo de la empresa (Jimenez y Rosas, 2020, p. 41). Agregando a lo anterior la cultura organizacional fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos “aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado” (Hernández y Fernández, 2018, p. 205).

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe “CEPAL” (2020), menciona que las organizaciones conciben la gestión del conocimiento como una disciplina híbrida que incluye e integra elementos de áreas de estudio como las ciencias referentes al desarrollo y cultura organizacional, gestión del cambio entre otras, y su aprendizaje y aplicación en conjunto deriva en beneficios como la mejora del desempeño y la competitividad. Por tanto, como menciona Rave (2022), la gestión del conocimiento “convierte las mejores prácticas y experiencias de los colaboradores en conocimiento que puede ser transferible a los otros empleados de la empresa, otras filiales en otras ciudades o el exterior” (p. 121).

Por lo consiguiente, en Ecuador se presenta una baja competitividad en las organizaciones y una de las variables que fundamenta esto es la cultura organizacional, misma que “es parte del pilar “dinamismo empresarial”, donde Ecuador mantiene brechas negativas entre 17,1% y 31,8% con Perú, Colombia, Chile y España, dejándolo en la parte inferior del ranking de competitividad mundial” (Costa et al., 2020, p. 12). En este sentido Schwab (2018) argumenta que “el dinamismo empresarial hace referencia a “la capacidad del sector privado para generar y adoptar nuevas

tecnologías y nuevas formas de organizar el trabajo, a través de una cultura que abrace el cambio, riesgos, nuevos modelos de negocios y reglas administrativas” (p. 142).

De acuerdo a un estudio realizado a 125 Pymes del Ecuador, utilizando el Modelo Intellectus, el 76% de estas mantienen una relación fuerte con su capital humano, no obstante, Solíz et al., (2017) señala que “aún no existe una cultura de gestión del conocimiento dentro de estas empresas, pues no tienen políticas de profesionalización, investigación y crecimiento personal, los trabajadores individualmente buscan capacitarse para tener las competencias y solvencia necesaria para efectuar su labor” (p.73). Es así que “la gestión del conocimiento surge como una nueva cultura empresarial, situando al talento humano como el principal activo que se sustenta en su poder de creatividad, competitividad en la capacidad de compartir información, experiencias, convirtiéndose en conocimientos individuales y colectivos” (Camposano et al., 2020, p.240).

En ese mismo contexto, la gestión del conocimiento en las organizaciones “está afectada por cuatro factores claves; la estructura, la estrategia, la tecnología y la cultura, aunque de acuerdo con la evidencia, entre estos factores el más determinante que afecta e incide en la gestión del conocimiento, lo constituye la cultura” (Wittke, 2020, p. 172). Debido a que la cultura es un aspecto intangible, es prioridad de la dirección trabajar una cultura organizacional adecuada que se alinee con el cumplimiento de los objetivos, y como plantea Rueda et al., (2019) “se requiere que los directivos de las organizaciones asuman con liderazgo el proceso de gestión del conocimiento conjuntamente con el compromiso del personal y alinean la estrategia con la cultura organizacional” (p. 83).

Desde una perspectiva más específica en la ciudad de Chone se encuentra ubicada la empresa APRONAM S.A. dedicada a la venta y distribución de productos cárnicos, embutidos, refrigerados, salsas, aliños y conservas en la zona norte de Manabí; hasta el momento ha prevalecido un desconocimiento de la cultura organizacional lo cual genera riesgos y susceptibilidad a situaciones adversas por no instaurarla y fortalecerla en los trabajadores, dicho de otro modo, es necesario identificar y evaluar la cultura

organizacional “debido a que todas las estrategias, actividades, funciones y procesos que se realicen en las empresas son gestionados por personas y éstos llevan a cabo sus funciones de acuerdo a la cultura organizacional” (Palafox et al., 2019, p. 204).

De la misma forma, la atención a la gestión del conocimiento, proporciona un componente de competitividad en las empresas, sin embargo; APRONAM S.A. de manera formal no gestiona el conocimiento, y por el contrario lo hace de manera empírica, en ese sentido, López (2019) “enfatisa que para identificar con responsabilidad los factores de riesgos organizacionales es necesario utilizar de manera concienzuda la gestión del conocimiento” (p. 6), de ahí que “es evidente la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo eficiente de la gestión del conocimiento, como mediador entre el conocimiento individual y el de la organización, convirtiéndolo en aprendizaje organizacional para enfrentar problemas cada vez más complejos” (Arboleda y López, 2017, p.249).

En consecuencia, de lo anterior y en palabras de Castro (2020). “Los cambios en la cultura organizacional son vitales para el logro de una estrategia de gestión del conocimiento, la falta de herramientas adecuadas, puede llevar al fracaso” (p. 2). En relación con lo descrito, el autor se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo influye la cultura organizacional en la gestión del conocimiento de la empresa APRONAM S.A. del cantón Chone?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación está orientada a realizar una evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en la empresa APRONAM S.A. del cantón Chone. En ese sentido:

Es necesario que las empresas renueven continuamente sus ventajas competitivas a través de la innovación y el desarrollo de nuevo conocimiento en sus empleados, económicamente la investigación se justifica por qué “una de las mejores maneras para que una empresa pueda lograr una economía competitiva proviene de la gestión del conocimiento desde la cultura y las competencias que poseen” (Marulanda et al., 2016, p. 4). En este contexto APRONAM S.A. será beneficiada con los resultados de la investigación, teniendo las bases necesarias para generar estrategias de planificación organizacional que se orienten a desarrollar un plan estructurado, eficaz y enfocado en la obtención de resultados favorables.

De manera teórica, evaluar la cultura organizacional en APRONAM S.A., aportará al análisis de aspectos relevantes como la equidad laboral, en donde un ambiente equitativo permitirá a los trabajadores generar mejores resultados y con ello ser capaces de establecer una mejor fuente de transmisión y creación del conocimiento. Así mismo, la distancia al poder es clave para los actuales y nuevos trabajadores que ingresan a la organización, incluirlos dentro de los grupos y equipos de trabajo, parte desde una cultura organizacional sólida, y parte importante de esto, es la forma en cómo transmitirles el conocimiento que necesitan para laborar de forma adecuada en su puesto de trabajo. Es por ello que se pretende contrastar si “uno de los factores determinantes a la hora de gestionar adecuadamente el conocimiento que poseen los empleados, pero también el conocimiento que se ha construido a largo del tiempo, es la cultura organizacional” (Jaimes y Osorio, 2009).

Desde la perspectiva social la investigación se justifica partiendo desde que APRONAM S.A. está conformada por trabajadores quienes tienen familias y dependen de los ingresos para mantenerse con una calidad de vida promedio, es por ello que al

pertenecer a una organización que fomente la cultura organizacional orientada al compromiso de servir a los demás; y resultado de eso los trabajadores se sientan a gusto en el ambiente organizacional donde desarrollan sus actividades, que los modelos de gestión y transmisión de conocimiento sean sólidos y capaces de brindar la información necesaria para obtener resultados individuales, grupales y colectivos en pro de aumentar la productividad y con ello los beneficios que les otorgue la organización. Así mismo bajo este contexto la investigación repercute también en las relaciones que se generan a diario con los clientes, la ética y la comunicación son dimensiones importantes que con su evaluación aportan al beneficio interno y externo.

En la práctica, la presente investigación contribuirá a la gestión estratégica de APRONAM S.A. determinando la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, con la identificación del estado actual de la cultura organizacional, se pretende contribuir a un ambiente de trabajo sin barreras, priorizando los valores, principios, e ideologías que influyen en la práctica de cada trabajador, y con ello que el manejo del conocimiento sea más adecuado, compartiendo el conocimiento útil para todos en la organización, creando nuevo conocimiento para la ejecución más fácil de las tareas, almacenando y organizando el conocimiento existente, desechando el conocimiento que no sirva y resguardando el conocimiento vital de la organización que no puede compartirse.

De forma ambiental se justifica por qué parte de los componentes de una cultura organizacional claramente identificada permitirá a APRONAM S.A. trabajar en dirección a una economía sostenible, con el fin de crear estrategias para controlar el consumo del agua y energía en la organización, la basura que se genere en su actividad, y el cuidado del ecosistema que la rodea, previniendo el deterioro de las áreas naturales y apoyando su restauración, vinculándose con organismos a nivel nacional e internacional que apoyen esta causa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la cultura organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento de la empresa APRONAM S.A. del cantón Chone para la contribución a la estrategia de planificación organizacional.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la cultura organizacional y gestión del conocimiento de la empresa APRONAM S.A del cantón Chone, para la determinación de los riesgos y oportunidades de las variables objeto de estudio.
- Determinar la correlación que existe entre cultura organizacional y gestión del conocimiento en la organización objeto de estudio para la verificación de la influencia de las variables en estudio.
- Proponer un plan de acción para la contribución a la estrategia de la planificación organizacional, a partir de la evaluación de la cultura organizacional y gestión del conocimiento en la empresa APRONAM S.A. del cantón Chone.

1.4. HIPÓTESIS

La cultura organizacional en la empresa APRONAM S.A. influye de manera positiva en la gestión del conocimiento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En una investigación es importante realizar una descomposición del problema y analizar su desarrollo, de esta manera existe una correcta cohesión de las variables, es por ello que la creación de un hilo conductor permitirá que las pautas que se establezcan en el desarrollo del marco teórico tengan coherencia entre sí.

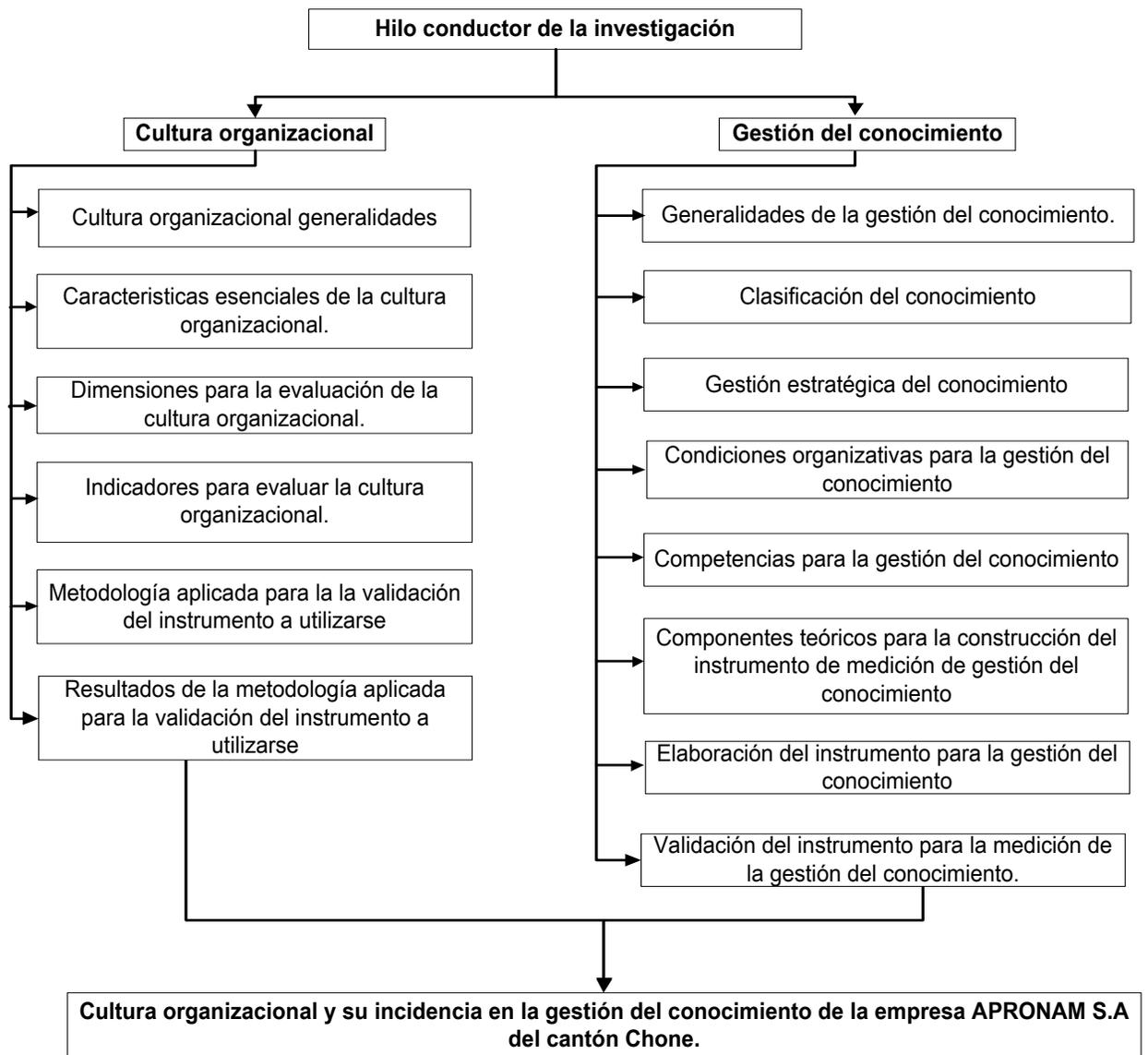


Figura 2.1: Hilo conductor de la investigación

Fuente: Autor de la investigación

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1. GENERALIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un concepto base en la gestión de las empresas actualmente, de hecho “...directivos empresariales en diversas compañías, como académicos e investigadores, no dudan en concebirlo como elemento clave en el momento de gestionar y direccionar el rumbo de las organizaciones o de comprender aspectos de su funcionamiento y del comportamiento organizacional.” (Vesga, 2020, p. 37).

La cultura organizacional se condiciona como “...un proceso que implica una combinación de factores como las costumbres, los hábitos, las normas, las reglas, la comunicación formal e informal y todos aquellos que diferencian y hacen única a cada organización.” (Marulanda et al., 2018, p. 246), dicho de otro modo, se la define “...como la codificación de valores, creencias, suposiciones, símbolos, lemas y ritos adquiridos y compartidos por los miembros de una organización, con los cuales se producen normas que configuran su comportamiento.” (González et al., 2018, p. 207).

El concepto de cultura organizacional desde la perspectiva de Mena (2019) “...no se restringe a la ideología, la identidad corporativa o a los métodos de dirección; es un fenómeno mucho más abarcador y enriquecedor, en el que se involucran tanto los públicos internos como los externos, ya que se construye socialmente.” (p.15). Es así que las organizaciones trabajan direccionadas a lograr una cultura organizacional que satisfaga las necesidades sociales de los clientes externos e internos, y en esta línea de pensamiento, “...para sostener el crecimiento y el desarrollo en el mercado competitivo, se la define como el eje transversal de toda transformación empresarial.” (Martínez, 2020, p. 2).

Al estudiar la cultura organizacional se debe de tener en cuenta que su concepto requiere de cierta atención y estudio para poder entenderlo. Por ello, como menciona Schein (1984, como se citó en Ochoa, 2022) “...es importante analizar a qué se refiere

y centrarse en sus elementos para tener una definición de dicho término.” (p. 93). Este mismo presenta diversas posturas al respecto:

Tabla 2.1.1. Conceptualización de cultura organizacional

Autor y año	Definición
Trice y Beyer (2010)	La cultura organizacional se define como el conjunto de redes de significados implícitos en sus normas, valores e ideologías que caracterizan a una organización, influye en la práctica y la comunicación entre los miembros de la misma.
Barney (1986)	Es generalmente definida como el conjunto de valores, creencias, símbolos y suposiciones que permiten definir la forma en la que una empresa lleva a cabo sus funciones.
Cooke y Rousseau (1988)	Se refiere a todas aquellas creencias, valores, normas y expectativas compartidas que ayudan a guiar los estilos de pensamientos y comportamientos de los miembros de la organización.
Reilly et al. (1991)	La cultura organizacional se refiere a un sistema de valores donde los miembros de una unidad social forman la base de las expectativas o normas sociales.
Hatch (1995)	Es la constitución de ciclos continuos de acción y matices de creación de significado y de formación tanto de imagen e identidad, dando un sentido más dinámico que distingue a los individuos de sus culturas.
Chatman y Jehn (1994)	La cultura organizacional es conceptualizada como aquellos valores ampliamente y compartidos y que son fuertemente sostenidos por los miembros de la organización
Schein (1983)	Es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha creado, descubierto o desarrollado con la finalidad de aprender a hacerle frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, el cual ha funcionado bien para ser validados a enseñarse a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, de pensar y de sentir en la organización.
Denison y Mishra (1995)	La cultura organizacional es una representación simbólica de los intentos pasados de adaptación y de sobrevivencia, así como de un conjunto de condiciones propicias para la adaptación futura de la organización
Schneider et al. (2013)	Es considerado como un constructo alternativo para conceptualizar la forma en que las personas experimentan y describen su entorno de trabajo, no solo las empresas sino gobiernos, escuelas y demás organizaciones.
Warrick (2017)	Se refiere a la cultura de una organización de cualquier unidad de personas que colaboran en conjunto dentro de una organización y difieren significativamente unas de otras, donde es posible crear entornos óptimos para lograr que las personas trabajen y puedan sacar lo mejor de ellas.

Fuente. Adaptado de Ochoa (2022)

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Robbins y Judge (2019) existen siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización, entre ellas las siguientes:

- **Innovación y aceptación del riesgo:** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- **Atención al detalle:** Grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- **Orientación a los resultados:** Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos
- **Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- **Agresividad:** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- **Estabilidad:** Grada en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento.

Adicional a esto Suma (2018) señala que las características de la cultura organizacional se sustentan y subdividen en lo siguiente:

a. Regularidad de los comportamientos observados

- Modismo de lenguaje: Son frases hechas, hábitos y costumbres lingüísticas que se pueden encontrar en todas las lenguas y que los utilizan al hablar la mayoría de las personas.
- Costumbres: Comportamiento o conducta que se repite durante el transcurso de la vida diaria.
- Respeto: Se trata de aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar, aunque no sea igual que la nuestra.
- Cortesía: Es un comportamiento humano de buena costumbre, es decir, el uso práctico de las buenas costumbres o las normas que etiqueta.
- Disciplina: Conjunto de normas y principios que regulan la correcta relación entre los trabajadores y sus superiores.

b. Normas y reglas

- Códigos de ética: Valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente.

- Documentos normativos: En este se informa y promueve la aplicación de las disposiciones que deberían ser observadas para el cumplimiento del decreto que establece las medidas para el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos.

c. Valores dominantes

- Logro: Preocupación por avanzar en la propia carrera, impulsa a las personas a esforzarse y buscar la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.
- Preocupación por los demás: Entender y ser compasivo, alentar y ayudar a los demás en las tareas difíciles.
- Honestidad: Proporcionar información precisa y negarse a engañar a los demás para obtener un beneficio personal.
- Equidad: Mantener la imparcialidad al mismo tiempo que se aceptan diferentes puntos de vista.

d. Filosofía

- Misión: Razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad.
- Visión: Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro.
- Políticas: Medios que permiten alcanzar los objetivos anuales.

2.1.3. COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Para De la Cruz (s/d, como se citó en Calero, 2018), una organización posee tres componentes íntimamente ligados:

- **Sistema socio-estructural:** Compuesto por interacciones de las estructuras formales, de las estrategias. Políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional.
- **Sistema cultural:** Que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos.
- **Los empleados particulares:** Dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes, según su estatus y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación de sentido de la cultura.

2.1.4. DIMENSIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones que se mostraran a continuación hacen referencia a la investigación de “Cultura organizacional para el desarrollo sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación” donde se tomarán en cuenta los aspectos que conformaron y validaron el instrumento, y se los aplicará en el contexto de interés de la presente investigación.

- PLANEACIÓN

Esta dimensión se comprende como “...un sistema gerencial para tomar decisiones partiendo de un proceso y análisis de información del entorno, con la intención de evaluar la situación y decidir el direccionamiento de la empresa que coadyuve la consecución de objetivos competitivamente.” (Macías y Mero, 2022, p. 32). La planeación estará “... integrada por indicadores que permitan al propietario o partes directivas de la organización considerar la dirección que debe tomar su empresa hacia un desarrollo social sostenible: la visión compartida y la misión.” (Petrilli et al., 2020, p. 114).

En la organización es necesario que la planeación, este orientada a la búsqueda de soluciones con decisiones acertadas, que arrojen como resultado una ventaja competitiva alineada a los objetivos organizacionales, por ello es importante tener claro la misión y visión claramente y que todos los individuos de la organización estén involucrados con su contenido.

- LIDERAZGO

De acuerdo a Fonseca y Lisintuña (2022), el liderazgo “...es un proceso mediante el cual un ejecutivo puede dirigir, guiar e influir en el comportamiento y el trabajo de otros hacia el logro de objetivos específicos en una situación determinada.” (p. 11). Esta dimensión “...se conforma por los indicadores que orientan a las organizaciones hacia la actuación para el desarrollo social sostenible, integrado por la ética, la comunicación, la gestión del conocimiento y la formación.” (Petrilli et al., 2020, p. 114).

El liderazgo parte de todas las acciones que son tomadas de parte de quienes dirigen y guían a la organización, independientemente del puesto que ocupen, un liderazgo bien definido aportara de manera significativa a los resultados que se alcancen a corto mediano y largo plazo.

- BIENESTAR

En lo que respecta al bienestar, en palabras de Sinarahua (2022), "...es una situación en la que el trabajador encuentra un grado de satisfacción con las labores que realiza, permitiéndole generar sentimientos positivos hacia la entidad y las actividades que realiza, lo cual es muy importante para lograr óptimos resultados." (p. 27), en esta se "...abordan los principales indicadores para la sostenibilidad, equidad laboral, economía sostenible, inclusión y cuidado del ecosistema." (Petrilli et al., 2020, p. 114).

2.1.5. INDICADORES PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Los indicadores que se mostraran a continuación fueron extraídos de la investigación de "Cultura organizacional para el desarrollo sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación" donde se tomarán en cuenta los aspectos que conformaron y validaron el instrumento, y se los aplicará en el contexto de interés de la presente investigación.

- VISIÓN COMPARTIDA

Para autores como Suazo (2022), la visión compartida es el resultado de una cultura marcada reflejada en las actitudes de los trabajadores, produciendo una consistencia y estabilidad dentro de la organización en dirección a la satisfacción de todos los integrantes.

Una visión compartida genera satisfacción en los individuos de la organización, resultado de compartir un conjunto de rasgos, actitudes y comportamientos, que se adaptan a las necesidades y exigencias de todos quienes conforman el núcleo de trabajo de las diferentes áreas de la organización, de manera colectiva.

- MISIÓN

Según Carrillo (2019), la misión "...identifica la orientación hacia la sociedad, clientes y miembros que tiene la organización a largo plazo..." (p.22). Por otro lado, Fernández y Santamaría (2022) sustentan que la misión "...refiere que las organizaciones que tienen un propósito y un camino claro para definir las metas organizacionales que les apoyen a lograr el éxito." (p. 13).

- ÉTICA

La ética permite "...la proyección de las organizaciones, de sus metas, de los sujetos que la integran y de la responsabilidad social que las convoca." (Toro y Rodríguez, 2017, p. 177). Mientras que a nivel de liderazgo la ética "...refleja el comportamiento que los gerentes adoptan en su trabajo diario, en el cual se respetan los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos para orientar la cultura organizacional." Mintzberg (2002, como se citó en Leal y Arias, 2021, p. 30).

- COMUNICACIÓN

Con la comunicación se logra la integración entre persona, relación y situación, lo que moviliza las competencias de las personas y el aprendizaje, orientando acciones en el presente para un futuro que se visualiza como innovador y creador de posibilidades altamente efectivas para el éxito de la empresa (Reyes, 2021). Es así que si existe un sistema de comunicación debe propiciar que la comunicación entre los cuadros y trabajadores se desarrolle de acuerdo con los valores establecidos en la entidad, permitiendo la participación y reconocimiento de los trabajadores (Rodríguez et al., 2021).

- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para Jurado y Valencia (2021), en la actualidad se evidencian avances hacia una cultura basada en conocimiento, sin embargo, este es un elemento que tiene que seguirse fortaleciendo, dado que más allá de entender la gestión del conocimiento como un conjunto de herramientas, se debe comprender como un estilo de trabajo.

- FORMACIÓN

La formación laboral es todo aquel estudio y aprendizaje encaminado a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida (Fernández, 2018, como se citó en Corrales et al., 2022). En otro criterio Batista (2021), defiende a la formación laboral como "...el proceso y el resultado del desarrollo de cualidades laborales de la personalidad que orienta al sujeto a prestar servicios o a obtener productos de necesidad y utilidad social a lo largo de la vida..." (p. 48).

- **EQUIDAD LABORAL**

La equidad laboral es un esfuerzo adicional que influye en el comportamiento del trabajador y su éxito depende de las actividades motivacionales que se agregan a las políticas de la organización (Coello, 2020). En otras palabras "...la teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral, la cual enfatiza el papel de los pensamientos individuales sobre la igualdad o imparcialidad de las recompensas y castigos en su desempeño y satisfacción." (Varela, 2013, como se citó en Tantelean, 2021, p. 21).

- **ECONÓMICA SOSTENIBLE**

Para Iranzo (2022), la economía sostenible concilia el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorece el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social garantizando el respeto ambiental y buen uso de los recursos naturales.

- **INCLUSIÓN**

La inclusión laboral, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (2018, como se citó en Bernal y Vásconez, 2022) "...es la adopción de medidas y ajustes necesarios en función de garantizar la igualdad de condiciones y oportunidades de empleo al mayor número de personas independientemente de su condición social, raza, color, sexo discapacidad física, o nacionalidad." (p. 33).

- **CUIDADO DEL ECOSISTEMA**

Este aspecto es sumamente importante ya que abarca en su totalidad los recursos que rodean a la organización, así "...es necesario comprenderlo como un solo ecosistema y, si no se conjugan en procesos de una cultura organizacional que valore e imparta normas para conservar el equilibrio a través de sus líderes, se verá seriamente afectada la empresa." (Díaz y Mogollón, 2021, p. 3).

2.1.6. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A UTILIZARSE

Para la validación del instrumento a utilizarse se realizaron fases metodológicas que justifican su uso en el contexto de la presente investigación, mismas que se muestran a continuación:

- PARTICIPANTES

Participaron tres doctores expertos en el área para la revisión y mejora del instrumento. Una vez realizadas las mejoras del instrumento fue enviado a 21 jueces expertos en el área, para la evaluación de validez de contenido. Finalmente se aplicó el instrumento a 20 propietarios de microempresas para evaluar el grado de comprensión y satisfacción. (Petrilli et al., 2020, p. 114)

- REVISIÓN POR EXPERTOS

Como se indicó, el instrumento se sometió a revisión por parte de tres expertos en el área (Tabla 2). El objetivo de esta fase fue la revisión del instrumento y su propuesta de mejoras. La elección de los expertos se fundamentó con los siguientes criterios: conocimiento del área, doctorado en proceso o terminado, experiencia en el diseño y/o evaluación de instrumentos de investigación. (Petrilli et al., 2020, p. 114)

Tabla 2.1.2. Datos sociodemográficos de los expertos y jueces expertos

Indicador	Expertos	Jueces expertos
Sexo (porcentaje)	67% hombres	62% hombres
	33% mujeres	38% mujeres
Roles (porcentaje)	67% docente investigador	85% docente investigador
	33% director	15% director
Último nivel de estudios (porcentaje)	100% doctorado	90% doctorado
		10% maestría
Áreas de experiencia profesional	Desarrollo organizacional, cultura organizacional, gestión en las organizaciones, responsabilidad social empresarial y validación de instrumentos.	Emprendimiento, negocios, tecnologías de la información, educación, sostenibilidad, ética empresarial, seguridad y salud en el trabajo, comportamiento organizacional, liderazgo, finanzas y formación.
Número de años de experiencia profesional (media)	18,5 años	22,8 años
Número de artículos publicados en el área (media)	48,5	17,42
Números de libros publicados en el área (media)	3,3	1,38
Experiencia en la revisión, diseño y/o validación de un determinado de instrumento de investigación (porcentaje)	100%	100%

Fuente. Adaptado de Petrilli et al., (2020).

- JUICIO DE EXPERTOS

Dentro del marco metodológico del instrumento se añade el juicio realizado por expertos realizado en la investigación de Petrilli et al., (2020), donde:

Se seleccionaron 21 jueces expertos para evaluar el instrumento, teniendo como criterios de elección pertinentes al proceso el grado de maestría; la experiencia de, al menos, diez años en la docencia universitaria e investigación;

la experiencia en la revisión, y el diseño de instrumentos y, finalmente, contar al menos con una publicación sobre el tema (tabla 2). Específicamente, el juicio de expertos tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, para lo cual se empleó la escala de jueces expertos. Para la evaluación cualitativa, los jueces pueden emitir sugerencias: de pertinencia y relevancia de dimensiones e ítems; de mejora en la redacción; de sugerencia, eliminación o unión de ítems.

En cuanto a la evaluación cuantitativa, se empleó una escala Likert (bajo, medio, medio alto y muy alto) para evaluar la pertinencia y la redacción de ítems, indicadores y descriptores. Para el análisis de esta evaluación, se empleó el coeficiente de validez de contenido V de Aiken y su intervalo de confianza al 95 %, estipulando un valor mínimo de aceptación superior de 0,75 para el coeficiente y de 0,65 para el valor inferior del intervalo. Adicional a este coeficiente, se empleó el índice de validez de contenido (IVC), estableciendo un valor mínimo de aceptación de 0,80. (p. 116)

- **APLICACIÓN DE LA PRUEBA CON UN GRUPO PILOTO**

El instrumento se aplicó a un grupo piloto integrado por 20 propietarios de microempresas de la región de Tezonapa (tabla 3). Los propósitos de esta fase fueron evaluar, mediante la encuesta de satisfacción con el instrumento, el grado de comprensión de las instrucciones, los ítems y las opciones de respuesta. Para su evaluación, se utilizó una escala del 1 al 10, siendo este último la evaluación óptima. Aunado a lo anterior, se evaluó la confiabilidad del instrumento mediante el alfa de Cronbach. (Petrilli, et al., 2020, p. 117)

Tabla 2.1.3. Datos Sociodemográficos del grupo piloto

Indicador	Datos
Sexo	20% mujeres
	80% hombres
Edad	20% menos de 30 años
	55% de 30 a 40 años
	10 % de 41 a 50 años
	10 % de 51 a 60 años
	5 % más de 60 años
Nivel de estudios	15 % primaria
	20% secundaria
	20% preparatoria
	40% licenciatura
	5% carrera trunca
Antigüedad como propietarios	65 % menos de 10 años
	15 % de 11 a 20 años
	15 % de 21 a 30 años
	5% más de 30 años
Años operando como empresa	70% menos de 10 años
	10% de 11 a 20 años
	15% de 21 a 30 años
	5% más de 50 años
Número de empleados familiares	30% un empleado familiar
	25% dos empleados familiares
	20% tres empleados familiares
	20% cuatro empleados familiares
	5% cinco empleados familiares
Número de empleados externos	50% ningún empleado externo
	30% un empleado externo
	10% dos empleados externos
	5% tres empleados externos
	5% cincuenta y tres empleados externos

Fuente. Adaptado de Petrilli et al., (2020).

Para el cumplimiento de los criterios éticos de la investigación, se consideró el consentimiento y la protección de los datos personales (expertos, jueces y participantes del grupo piloto), el análisis de datos sin manipulación y el apego, así como el seguimiento a las normas éticas para el desarrollo de la investigación. (Petrilli et al., 2020, p. 118)

2.1.7. RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA APLICADA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A UTILIZARSE

- DISEÑO Y REVISIÓN POR EXPERTOS

Referente a la revisión por expertos, las principales observaciones fueron en la dimensión de «gestión del talento humano», con el indicador de proyecto formativo, así como el de distribución de la riqueza y empleo pleno y productivo, de la dimensión de «bienestar». Con apoyo en las observaciones, se realizaron las modificaciones correspondientes, quedando de la siguiente manera: primera dimensión, «planeación», integrada por la visión compartida y la misión; segunda dimensión, «liderazgo», conformada por la ética, la comunicación, la gestión del conocimiento y la formación, y la tercera dimensión, «bienestar», considerando los indicadores de equidad laboral, economía sostenible, inclusión y cuidado del ecosistema. (Petrilli et al., 2020, p. 118)

- JUICIO DE EXPERTOS

En cuanto al juicio de expertos realizado

Referente a la evaluación cuantitativa para el criterio de pertinencia, todos los ítems fueron validados (V de Aiken $> 0,75$, $VI > 0,65$ e $IVC > 0,80$) (Tabla 2.1.4); sin embargo, para la redacción cuatro ítems (1, 2, 8 y 9), así como sus

descriptores, presentaron un valor menor al aceptable, acorde con la V de Aiken (V de Aiken < 0,75 y VI < 0,65) (Tabla 2.1.4); no siendo así con el IVC, ya que, para este criterio, todos los ítems presentaron un valor óptimo (IVC > 0,80).

Al respecto, se indica que existió correspondencia con lo identificado por la V de Aiken para este conjunto de ítems y la evaluación cualitativa, dado que los jueces expertos emitieron opiniones en común sobre la redacción de los niveles de desempeño y la extensión de estos ítems. Por lo anterior, se analizó la redacción de dichos ítems y sus descriptores, en concordancia con las observaciones de los jueces, efectuando las mejoras necesarias. A partir del juicio y de las mejoras realizadas, se conformó la versión final del instrumento. (p. 119)

Tabla 2.1.4. Resultados del análisis de validez de contenido mediante la V de Aiken e índice de la validez de contenido (IVC) para los criterios analizados.

Dimensión	Ítem	Pertinencia		Redacción	
		V de Aiken (IC al 95%)	IVC	V de Aiken (IC al 95%)	IVC
Planeación	1.Visión compartida	0,857 (0,77 + 0,92)	0,905	0,746 (0,64 + 0,83)	0,857
	2.Misión	0,873 (0,79 + 0,93)	0,905	0,746 (0,64 + 0,83)	0,857
	3.Ética	0,873 (0,79 + 0,93)	1,000	0,778 (0,68 + 0,85)	0,905
Liderazgo	4.Comunicación	0,873 (0,79 + 0,93)	1,000	0,794 (0,70 + 0,87)	0,952
	5. Gestión del conocimiento	0,905 (0,82 + 0,95)	1,000	0,841 (0,75 + 0,90)	1,000
	6. Formación	0,889 (0,80 + 0,94)	0,952	0,905 (0,82 + 0,95)	1,000
Bienestar	7.Equidad laboral	0,825 (0,73 + 0,89)	0,905	0,873 (0,79 + 0,93)	1,000

	8.Economía sostenible	0,841 (0,75 + 0,90)	0,952	0,746 (0,64 + 0,83)	0,952
	9. Inclusión	0,762 (0,66 + 0,84)	0,905	0,698 (0,59 + 0,79)	0,810
	10. Cuidado del ecosistema	0,921 (0,84 + 0,96)	1,000	0,81 (0,71 + 0,88)	0,952

Fuente. Adaptado de Petrilli et al., (2020).

- GRUPO PILOTO

La evaluación del grupo piloto hacia el instrumento fue altamente favorable, ya que se precisaron niveles óptimos de la satisfacción con la rúbrica, así como con la comprensión de ítems y de opciones de respuesta (Tabla 5). La confiabilidad global fue pertinente (alfa de Cronbach: 0,726), así como para la dimensión de liderazgo (alfa de Cronbach: 0,779), no siendo así para las dimensiones de planeación (alfa de Cronbach: 0,684) y bienestar (alfa de Cronbach: 0,617).

Tabla 2.1.5. Resultados de la encuesta aplicada a grupo piloto

Ítem	Media	Desviación estándar
Grado de satisfacción con la rúbrica	9	1,33
Grado de satisfacción con la redacción y comprensión de los ítems	8,95	1,27
Grado de satisfacción con la redacción y comprensión de las opciones de respuesta	9	1,16

Fuente. Adaptado de Petrilli et al., (2020).

2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.2.1. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

El conocimiento en la actualidad se ha convertido en uno de los activos intangibles más importantes dentro de las organizaciones, buscando aumentarlo y expandirlo a raíz de los cambios que a diario se originan en las naciones, por lo tanto Serrano y Borda (2020) conceptualizan que la gestión del conocimiento es la encargada de “...formular y proponer sistemas que permiten compartir, comunicar y transferir el conocimiento que tienen los individuos de una unidad productiva, de tal forma que, los aprendizajes obtenidos generen valor capital en la organización.” (p. 15). No obstante, “la literatura académica plantea dos corrientes, una que enfatiza en los esfuerzos para la creación o importación de conocimiento, mientras que otra propone que la focalización de esfuerzos empresariales debe estar en los procesos de distribución o circulación del conocimiento.” (Quiñonez y Rivera, 2021, p. 349).

En este orden de ideas, para Nonaka y Takeuchi (como se citó en Escorcía y Barros, 2020), “la gestión del conocimiento es un proceso sistémico que permite convertir las experiencias de los empleados en aprendizajes, que son transferidos a los demás trabajadores con el propósito de apropiarse y alcanzar los objetivos corporativos.” (p. 84). Es por ello que el conocimiento tácito y explícito debe ir de la mano a través de una correcta gestión y aplicación administrativa, “gestionar el conocimiento se ha convertido progresivamente en una estrategia fundamental para las organizaciones, debido a la cantidad de información de la cual se dispone actualmente, en una sociedad globalizada e interconectada.” (Correa et al., 2019, p. 17). De igual importancia lograr una transformación en el conocimiento es clave, si se lo aprecia como el activo intangible que es.

A causa de un mercado competitivo en diferentes entornos “...la gestión del conocimiento surge como fuente potencial de ventaja competitiva sostenible e indispensable para la innovación de las empresas.” (Barbosa y Rivera, 2021, p. 17). Es por ello que su creciente importancia “...trae consigo la necesidad de promover su

desarrollo al interior de las organizaciones bajo un esquema metodológico claro y consistente, función que puede realizar efectivamente la gestión del conocimiento.” (Rojas et al., 2021, p. 652).

Existen varias definiciones de la gestión del conocimiento, entre ellas según Villasana, et al., (2021), los autores más famosos son Bueno, Davenport y Prusak, y Sveiby (2018). En la siguiente tabla se muestran estas definiciones y otras adicionales sobre la gestión del conocimiento en la literatura.

Tabla 2.2.1. Definiciones de la gestión del conocimiento.

Autor y año	Definición
Davenport y Prusak (1998)	La gestión del conocimiento se refiere a las acciones que realiza la organización con el fin de obtener el máximo valor del conocimiento disponible.
Rosenberg (2006)	La gestión del conocimiento es el establecimiento y archivo de información, experiencia y conocimiento valioso dentro y entre comunidades de personas y organizaciones con intereses y necesidades similares, y su propósito es crear una ventaja competitiva.
Wiig (1997)	La gestión del conocimiento se refiere a la creación, renovación y aplicación de un conocimiento claro y consciente que comprende, presta atención y gestiona el sistema.
Fenn (1996, como se citó en Morey, 2001).	La gestión del conocimiento promueve un método integrado para identificar, capturar, recuperar y evaluar los activos de información de la empresa. Estos activos de información pueden incluir bases de datos, documentos, políticas, procesos y experiencias predeterminadas no capturadas y experiencias almacenadas en la mente de las personas.
Saint – Onge (2000)	Es la capacidad de desarrollar, mantener, influir y actualizar activos intangibles denominados capital de conocimiento o capital de conocimiento.
Borroto (2007)	Proceso sistemático de organizar a los participantes para que detecten, seleccionen, organicen, filtren, presenten y utilicen información con el fin de desarrollar recursos de conocimiento basados en el propio capital intelectual de la organización, con el objetivo de mejorar las habilidades organizativas y crear valor.
Minakata (2009)	Desde el momento en que los empleados expresan claramente su conocimiento a la organización, el conocimiento se convierte en un activo de capital humano y se hace posible a través de la infraestructura y los intercambios de comunicación, de modo que el conocimiento generado sea significativo para la empresa.
Mijangos et al. (2012)	La gestión del conocimiento es un proceso estratégico, guiado y operado por la disciplina y las habilidades, que promueve ventajosamente la realización de los objetivos establecidos. Este proceso se utiliza para poner en práctica el conocimiento tácito y el conocimiento explícito y maximizar el valor de la organización.
Alvarado (2005)	La gestión del conocimiento tiene una perspectiva táctica y operativa, es más detallada y se centra en la promoción y gestión de las actividades relacionadas con el conocimiento, como la creación, adquisición, transformación y uso del conocimiento.
Borroto (2007)	La gestión de la información sustentada en las nuevas tecnologías de la organización y una buena cultura organizacional, y el proceso sistemático de mejora de sus habilidades a través del capital intelectual de la organización, generando así una ventaja competitiva. El conocimiento de gestión es la gestión de todos los activos intangibles que agregan valor a la organización en términos de lograr habilidades o capacidades básicas únicas. Por lo tanto, este es un concepto dinámico, es decir, de flujo.

Malhotra (2008)	Encarna el proceso organizacional de buscar la combinación colaborativa de procesamiento de datos e información a través de las capacidades de la tecnología de la información y la creatividad en innovación humanas.
------------------------	--

Fuente. Adaptado de Villasana et al., (2021)

2.2.2. CLASIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Dentro del proceso de la gestión del conocimiento en las empresas se manejan comúnmente varios tipos de conocimiento, a manera de “...satisfacer las necesidades existentes y emergentes, para identificar y explotar los activos de conocimiento existentes y adquiridos, y mejorar el rendimiento individual y organizativo.” (Greco et al., 2012, p. 2). En ese sentido Nonaka (1991, como se citó en Gil y Carrillo, 2013), diferenciaba dos tipos de conocimiento, el explícito o codificado y el tácito o implícito.

- CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

El conocimiento explícito se caracteriza “...por la naturaleza formal y sistemática; la fácil accesibilidad; la alta difusión; la articulación o codificación; el lenguaje formal; el rol como activo tangible; visible en alto grado en manuales, hojas informativas, imágenes, cuadros, diagramas, expresiones...” (García et al., 2020, p. 20). Es decir, “...está estructurado y formalizado; se puede transferir fácilmente a otros y compartir.” (Gierszewska, 2012, p. 8). De forma general se añade que el conocimiento explícito, es todo aquel que puede evidenciarse y compartirse a través de recursos físicos o virtuales, previamente archivados y procesados como útiles, priorizando su accesibilidad por parte de los miembros de la organización.

- CONOCIMIENTO TÁCITO

El conocimiento tácito “...se enmarca en compartir experiencias, habilidades y conocimientos situados en las mentes de las personas, visible en alto grado en la estructura organizacional de las empresas.” (García et al., 2020, p. 21). En palabras de Gierszewska (2012) “...el conocimiento tácito es intangible, difícil de expresar y muy individualizado y relacionado con la experiencia acumulada de la persona en varias áreas del esfuerzo humano.” (p. 8). Bajo el contexto anterior se añade que el conocimiento tácito hace referencia a lo que individualmente poseen cada uno de los

individuos en la organización, algo intangible como la experiencia, las habilidades, y las aptitudes individuales que los hacen destacar.

2.2.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO

Como lo plantea Villasana et al., (2021) una correcta gestión del conocimiento nace “con el fin de optimizar el proceso de toma de decisiones, operación, ejecución de la estrategia y realización de objetivos, de modo que el conocimiento en la mente de las personas pueda transformarse de implícito a explícito y hacerlo aplicable” (p. 74). Es así que las “...estrategias revelan la importancia de establecer qué tipo de conocimiento es manejado dentro de la organización y así poder definir una estrategia que brinde la capacidad de gestionar el conocimiento dentro de las empresas.” (Alba y Jiménez, 2021, p. 27).

Marsal y Molina (2002, como citó en Mera e Hidalgo, 2021), señalan que la gestión estratégica del conocimiento significa “...ser consciente o dar importancia a la incorporación de programas de GC, en el análisis estratégico de la organización ya que el equipo y los directivos deben tener en sus objetivos y estrategias el papel que juega la gestión del conocimiento...” (p. 52). De esta manera “es responsabilidad de la gerencia a nivel estratégico visualizar las ventajas competitivas, las sinergias y las competencias distintivas de su producto principal y con la ayuda de la gestión del conocimiento trasladar esa perspectiva a la gerencia funcional y operativa.” (Zumba et al., 2021, p. 928).

- CICLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Dentro de las teorías en el campo de la gestión del conocimiento se encuentra el ciclo de la gestión de conocimiento, “...en el cual se involucran, por lo general, conceptos tales como captura, identificación, adquisición, generación y difusión del conocimiento en la organización...” (Bermúdez, 2020, p. 73). Véase en la Figura 1.

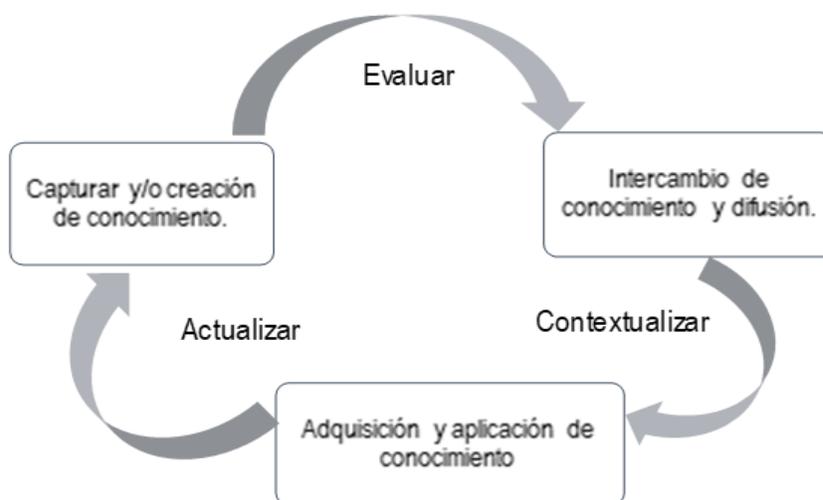


Figura 2.2.1. Ciclo de la gestión del conocimiento.

Fuente. Adaptado de Dalkir y Liebowits (2011, como se citó en Bermúdez, 2020)

Por otro lado, de acuerdo a Maregildo et al., (2021) existen ciclos que contemplan “...etapas específicas, como parte de la administración estratégica permitiendo: analizar la misión, visión, objetivos, entorno (interno y externo); decidir políticas y mecanismos para la obtención de ventajas competitivas; proponer acciones; emprender estrategias adecuadas y pertinentes para gestionar el conocimiento.” (p. 219).

El ciclo de Deming o PHVA; planificar, hacer, verificar, actuar. De acuerdo a Lazo et al., (2019) es una técnica sencilla, “...considerada una herramienta fundamental si se concibe el mejoramiento constante, su condicionante fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas en el orden de ejecución y en no omitir ninguno de los pasos.” (p. 37). (Véase en la Figura 2)

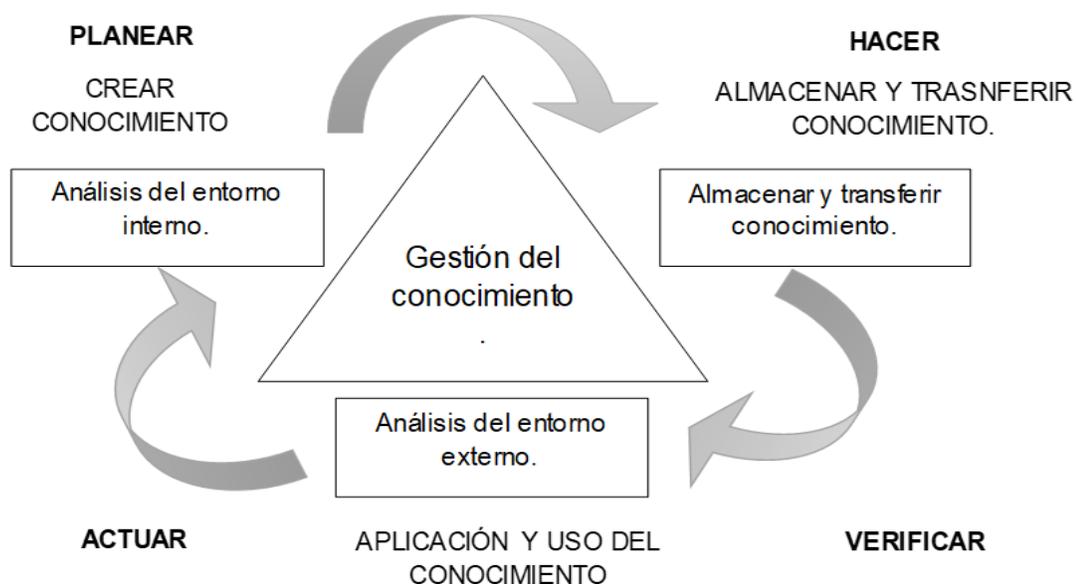


Figura 2.2.2 Ciclo de Deming o PHVA.
Fuente. Adaptado de Meregildo (2021).

2.2.4. CONDICIONES ORGANIZATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para lograr implementar una estrategia de gestión del conocimiento se "...requiere cierta madurez organizativa que permita contar con condiciones que favorezcan el despliegue e implementación de las iniciativas que la conforman." (Merino et al., 2022 p. 63). Por ello la forma en cómo se dirija una organización, de acuerdo a Pérez y Coutín (2005) debe estar en capacidad "...para dirigir a los profesionales y proveedores con las condiciones necesarias para que puedan ejercitar su creatividad en beneficio de los usuarios/clientes de la organización y de la estimulación de ese ambiente, una vez creado." (p. 52).

La gestión del conocimiento como proceso de ampliación del conocimiento tácito y explícito generado por los empleados, busca generar contextos que sean favorables para transmitir esa información de manera organizacional, es decir, "...se trata de la creación y desarrollo de condiciones que favorecen los stocks y flujos de aprendizaje para obtener a la eficiencia organizacional." (Acosta y Eiko, 2012 p. 24). De forma

semejante las organizaciones que aprenden deben “...instaurar en su estructura organizativa promover la confianza en todo el talento humano, ideando espacios en donde se comparta conocimiento tácito y se convierta en experiencias de aprendizaje fomentando en equipo para que sea productivo, gestando el conocimiento explícito.” (Félix y Albites, 2020, p. 170).

En relación a lo anterior, la gestión del conocimiento según Acosta (2013) “...se materializa en condiciones tanto internas y externas, las internas (propósito estratégico, estructura flexible, tecnologías de información y comunicación y ambiente interno) se relacionan con los aspectos que favorecen los comportamientos que mejoran la consecución de objetivos empresariales.” (p. 28). Y las externas (entorno competitivo), “...para tomar decisiones e implementar acciones, es decir, responder a las necesidades cambiantes del entorno y lograr los objetivos estratégicos orientados a su visión.” (Miranda, 2021, p. 91).

EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En una sociedad cambiante, y cada día más moderna las organizaciones en su afán de mantenerse en el mercado demandan “...líderes estratégicos que gestionen con eficacia el conocimiento, para ello es necesaria la constante preparación intelectual, gestionando conocimientos mejores prácticas y continuas innovaciones que requieren de talento, congruencia, confianza, humildad, carisma...” (Ida, 2021, p. 3). Esto debido a que los líderes juegan un papel central en la gestión del conocimiento “...ya que proporcionan una visión, motivación, sistemas y estructuras en todos los niveles de la organización que facilitan la conversión del conocimiento en ventajas competitivas...” (Tortolero et al., 2020, p. 274).

Basado en lo anterior, y en palabras de Gonzáles Beuses (2019) en la gestión del conocimiento el liderazgo “...es un factor crucial para lograr coordinar, evaluar y canalizar las necesidades y competencias, ejerciendo un control sobre los colaboradores detectando a tiempo cuales son las necesidades y deficiencias del personal para proteger al recurso que tiene el conocimiento impulsando que sea compartido.” (p. 377).

Es importante destacar que no se pueden perder de vista los objetivos que fundamentan la gestión del conocimiento, por ello es necesario contar con factores claves como el liderazgo, mismo que de acuerdo a Senge (2005, como citó en Agudelo y Valencia, 2018) se lo entiende como un proceso gerencial, donde la persona guía, dinamiza, orienta y conduce a sus seguidores, influyendo positivamente en ellos, la clave de todo esto se encuentra en las fortalezas del equipo y las relaciones basadas en confianza y respeto mutuo a los aportes y sugerencias.

2.2.5. COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Con la evolución de los mercados empresariales y las nuevas estrategias de gestión las empresas se ven en la necesidad de "...incorporar el conocimiento artículo a través de diferentes actividades de I+D, mediante sus programas de aprendizaje organizativo para que se vea reflejado en sus diferentes subsistemas empresariales, todo ello envuelto en una gran competencia..." (Cegarra y Martínez, 2017, p. 201). Bajo el contexto anterior, las actividades de investigación y desarrollo son base fundamental para lograr que el conocimiento sea transferible y aprovechado por quienes conforman la organización y lograr generar una ventaja competitiva. Por otro lado, en palabras de Benavides y Pedraza (2018) "para que este conocimiento se mantenga como fuente de ventaja competitiva se requiere necesariamente de tecnología de la información y la comunicación para administrarlo y optimizar su apropiación, generación y uso..." (p. 85).

2.2.6. COMPONENTES TEÓRICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

LA TEORÍA DE IKUJIRO NONAKA E HIROTAKA TAKEUCHI (1995)

Esta teoría de generación del conocimiento se fundamenta en la experiencia de las personas cuando conforman una organización, al transformar el conocimiento individual o tácito, en conocimiento general o explícito, y así incorporar y difundir nuevas experiencias e información. (Rico y Ruiz, 2021).

Estos autores, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, crearon el modelo conocido como “Modelo de conversión del conocimiento SECI” el cuál está constituido por cuatros fases; socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

MODELO SECI (SOCIALIZACIÓN, EXTERIORIZACIÓN, COMBINACIÓN E INTERIORIZACIÓN)

En palabras de Nonaka y Takeuchi (1995), por creación del conocimiento organizacional, se entiende la capacidad de una empresa, de manera holística, crear, distribuir e incorporar nuevos conocimientos a los sistemas, servicios y productos. Por ello “...formularon lo que se conoce como el modelo de conversión SECI, compuesto por cuatro puntos o fases, y cada punto representa la conversión de un tipo de conocimiento a otro...” (Vásquez y Botero, 2017, p. 13).

Para Gastón (2020), las fases del proceso SECI se definen de la siguiente manera:

- SOCIALIZACIÓN:

De conocimiento tácito a tácito; referido a conocimiento armonizado, compartiendo experiencias (modelos mentales o habilidades técnicas) que son reproducidas, imitadas, como en el caso de las prácticas de taller de diseño.

- EXTERIORIZACIÓN

De conocimiento tácito a explícito; refiere a conocimiento conceptual generado desde el diálogo, la reflexión y el acuerdo colectivo, adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

- COMBINACIÓN

De conocimiento explícito a explícito refiere a conocimiento sistémico, combinando distintos cuerpos de conocimiento explícito a través de diversos medios (clasificando, añadiendo, combinando y categorizando), como el caso de la educación formal.

- INTERIORIZACIÓN

De conocimiento explícito a tácito; refiere a conocimiento operacional, relacionado con el “aprender haciendo”, donde las experiencias son internalizadas a través de procesos de socialización, exteriorización y combinación que promueven una nueva espiral de creación de conocimiento.

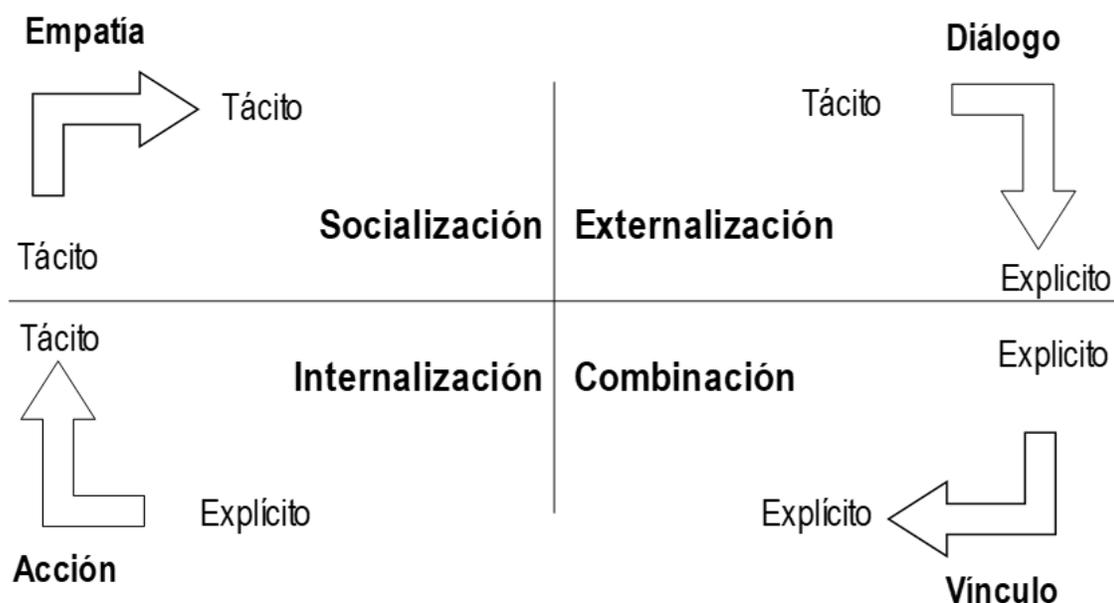


Figura 2.2.3. Modelo de conversión del conocimiento SECI.
Fuente. Adaptado de Rico y Ruiz (2021).

Para Nonaka y Takeuchi el proceso de creación del conocimiento es un proceso dinámico y cuyo sentido de dirección se describe en una espiral que se denomina como la conversión del conocimiento., Según estos autores, la gestión del conocimiento organizacional requiere de cinco condiciones que se reconocen o identifican como “Facilitadores” los cuales permiten desarrollar la espiral del conocimiento, estas son: intención, autonomía, fluctuación y caos creativo redundancia y variedad de requisitos (Rico y Ruiz, 2021, p. 32).

En criterio de Mendoza (2021) estos facilitadores contemplan lo siguiente:

- **INTENCIÓN**

Propone que se logren las metas de la institución. Para ello, esta última debe expresar su intención organizacional, planteándose a sus empleados. Para consumir la intención debe existir una estrategia corporativa sobre el tipo de conocimiento a desarrollar para alcanzarla.

- **AUTONOMÍA**

Posibilita que sus individuos y equipos actúen de forma autónoma, para impulsar la generación de nuevas ideas y concebir nuevas oportunidades. De ese modo, los miembros de la institución se motivan para generar nuevo conocimiento.

- **FLUCTUACIÓN Y EL CAOS CREATIVO**

Propician la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, estimulando nuevas perspectivas de cómo hacer cosas que mejoren las rutinas, los hábitos y las limitaciones que se auto imponen los equipos de trabajo.

- **REDUNDANCIA**

Introduce los diferentes puntos de vista de las personas que conforman los equipos de trabajo y hace que compartan y combinen conocimientos tácitos, estableciendo conceptos e ideas más robustas, generando así nuevas posibilidades. La redundancia se puede realizar a través de una rotación estratégica de personal, entre áreas distintas y también organizando 'comunidades de conocimiento' o 'portales del conocimiento'.

- **VARIEDAD DE REQUISITOS**

Permite enfrentar a los desafíos establecidos por el ambiente interno y externo de la institución y puede promoverse combinando la información de manera distinta, flexible, rápida y distribuyendo la información en todas las secciones de la organización por igual. Para maximizar esta cualidad, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a toda la información requerida en un momento dado, sin mayores restricciones.

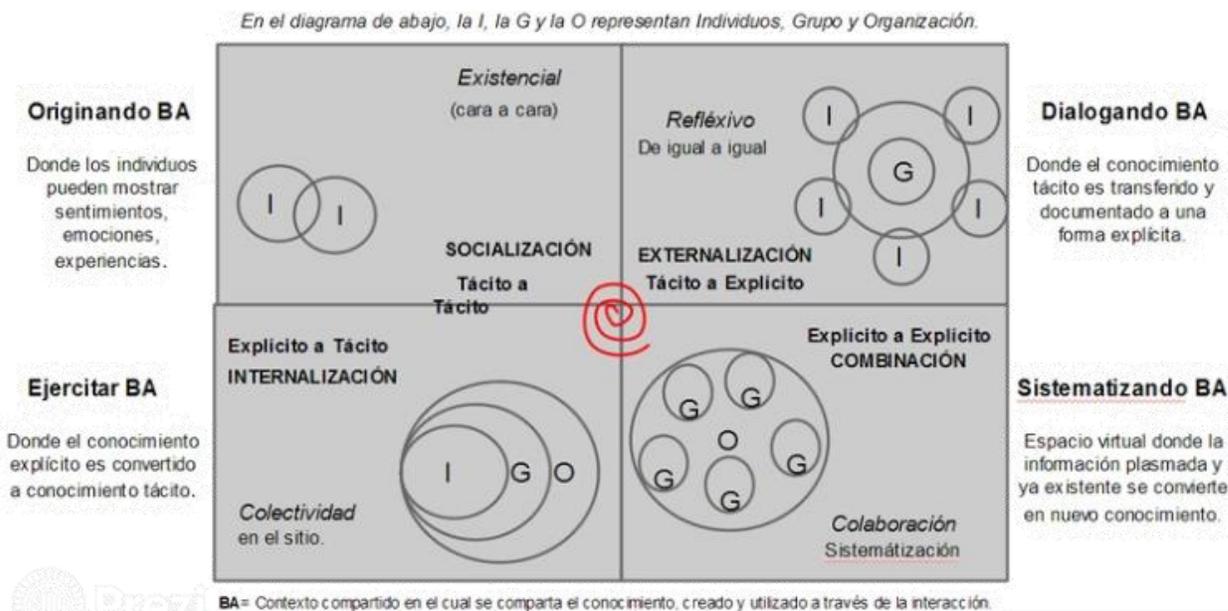


Figura 2.2.4. Espiral de la creación del conocimiento.
Fuente. Adaptado de Rico y Ruiz (2021).

Cada componente de la creación del conocimiento se desarrolla a través de unos “Ba”, que corresponden a un territorio real/físico (instalaciones, oficinas, etc), virtual (medios electrónicos e-mail, teleconferencias, etc) o mental (ideas o experiencias), o puede ser una combinación de ellas donde se transforma el conocimiento. Cada individuo tiene su propio “Ba”, y en un colectivo de varios individuos, forman un” Ba” grupal, y varios grupos finalmente forman el “Ba” de la organización (Rico y Ruiz, 2021, p. 35)

2.2.7. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO

En la investigación de Rico y Ruiz (2021), la elaboración del instrumento comprende tres aspectos técnicos detallados a continuación:

- Elementos esenciales para implementar un sistema para la gestión del conocimiento, tal como se proponen en la norma ISO 30401: 2018.
- El concepto de que los requisitos de los sistemas de gestión basados en normas técnicas internacionales se pueden categorizar en lo estratégico, lo operativo y lo humano. (Peña y Ossa, 2021)
- La teoría de Nonaka y Takeuchi, que se justifica por el enfoque sistémico, basado en ciclos de mejoramiento progresivo, que la hacen compatible con los sistemas de gestión, y de la cual se toman básicamente: las cuatro fases para la conversión del conocimiento de tácito a explícito (SECI), los facilitadores organizacionales que crean las condiciones necesarias para que se pueda gestionar el conocimiento y el concepto de Ba, como los “territorios” en los cuales se lleva a cabo efectivamente la conversión del conocimiento.

2.2.8. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la investigación de Rico y Ruiz (2021), los criterios que se definieron para la validación del documento, dieron por resultado lo siguiente:

- La validación del instrumento se realizó con once (11) participantes, ocho (8) expertos de la base de datos de proyectos en gestión del conocimiento de la maestría y tres (3) egresados de la maestría que autorizaron se les enviará la solicitud, a la cual respondieron nueve (9). A este grupo de participantes se les envió por correo electrónico dos archivos, uno con el instrumento de medición y otro con la validación del instrumento.
- Se solicitó a los colaboradores que emitieran juicio de valor relacionados con la facilidad o dificultad que tuvieron las personas que lo diligenciaron, conocer las apreciaciones relacionadas con el diseño, así como las recomendaciones para su mejora. Se realizó una validación mediante prueba piloto en campo (validación de constructo) por lo cual el instrumento fue aplicado en tres niveles 68 organizacionales diferentes de la empresa como fueron los propietarios o nivel directivo, los mandos medios en quienes era deseable que tuvieran

experiencia en la gestión del conocimiento y, por último, el personal del nivel operativo teniendo por finalidad el conocer las percepciones de los diferentes niveles empresariales.

- La validación del constructo se realizó mediante la utilización de los métodos de “Alfa de Cronbach”. y W de Kendall”, medidas estadísticas que permiten determinar la correlación y concordancia entre las respuestas de los expertos. De igual manera se validó el instrumento haciendo uso del coeficiente de concordancia de W Kendall. Los resultados se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 2.2.2. Coeficiente W de Kendall

Datos	Claridad	Pertinencia	Aplicabilidad
T= Sumatoria de los rangos asignados a cada ítem	248	200	208
U= Sumatoria de los cuadrados asignados a cada ítem.	10276	8008	8672
m= número de expertos	9	9	9
N= Número de ítems	6	5	5
S= Varianza de los valores de la suma de rangos	25,333333	8	19,2
$\Sigma (ta^3 - ta)$	1134	672	606
Wc	0,0446	0,0261	0,0540
X ² calculada	45,0446	36,0261	36,0540
V = (m-1)*(n-1)	40	32	32
X ² Tabla (v=32 y v=40, α=0,05)	55,7585	46,1942	46,1942
Hipótesis aceptada	Se acepta la hipótesis Ha	Se acepta la hipótesis Ha	Se acepta la hipótesis Ha
Hipótesis			
Ho: Si X ² calculada > X ² Tabla	Los 9 expertos no están de acuerdo en su opinión sobre los ítems de las variables (Claridad, Pertinencia y Aplicabilidad)		
Ha: Si X ² calculada < X ² Tabla	Los 9 expertos sí están de acuerdo en su opinión sobre los ítems de las variables (Claridad, Pertinencia y Aplicabilidad)		

Fuente. Adaptado de Rico y Ruiz (2021).

En resumen, los dos coeficientes nos indican que todos los expertos están de acuerdo, con la misma opinión sobre las variables evaluadas tanto en claridad, pertinencia y aplicabilidad, con una fiabilidad por encima de 0.94. Así las cosas, de conformidad con el resultado de los coeficientes estadísticos aplicados se concluye que el resultado de la aplicación del instrumento para medir el grado de madurez de gestión del conocimiento es satisfactorio con un alto grado de significancia estadística, lo cual concuerda con el concepto proferido por los expertos que evaluaron el instrumento. (Rico y Ruiz, 2021, p. 70).

2.3. DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible es un tema de gran amplitud y abordaje ya que contempla la respuesta a varios componentes que interactúan entre sí, siendo el proceso capaz de generar satisfacción a las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la satisfacción de las sociedades futuras frente a sus necesidades. De acuerdo a Palacios y Hernández (2018), el desarrollo sostenible se define como “aquel que mejora la calidad de vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los sistemas que lo sustentan” (p. 126).

A modo que el ser humano mantenga sus actividades de supervivencia, los recursos existentes sean renovables o no, se agotan, por ello el impacto que ocasiona es negativo. En ese contexto Díaz (et al., como se citó en Alaña et al., 2017), manifiestan que “el medio ambiente envolvió a la sociedad desde los primeros tiempos de la historia humana, la economía se halla dentro de la comunidad, y la misma requiere de la interacción de la comunidad...” (p. 95).

El desarrollo sostenible en las organizaciones de acuerdo a Rodrigo et al. (2019), se basa en el “...impulso de movimientos sociales, la organización de las instituciones, la elaboración de la ciencia y la tecnología y la negociación de compromisos entre quienes se preocupan por el medio ambiente, la economía y los aspectos sociales...” (p. 26).

2.4. ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN SISTEMA DE GESTIÓN

Un sistema de gestión, surge ante la necesidad “...para una transformación empresarial, como primer paso. Pero, decidir qué transformar y cómo transformar, es un segundo paso de mayor significación.” (Torres, 2019, p. 3).

Un sistema de gestión en una organización es necesario para lograr alcanzar resultados excepcionales. De acuerdo a Torres, (2019) “...está conformado por los componentes estratégico, táctico y operacional. Sus componentes son: gestión estratégica, gestión de mejoría, gestión de innovación, gestión de flujos, gestión de proyectos y gestión diaria.” (p. 7).

Para fines de la presente investigación, y por el uso de estos componentes en los instrumentos que fueron aplicados, se contextualizan tres niveles principales del sistema de gestión, el componente estratégico, el nivel táctico, y operativo.

COMPONENTE ESTRATÉGICO

Este nivel, de gestión estratégica corresponde a “...tener una visión general del estado del mercado, las demandas y la generación de estrategias que permiten a la organización adaptarse a sus cambios.” (Vergara., et al. 2021, p. 66). Por lo general se basa en los resultados y estadísticas de la empresa priorizando patrones de ventas y distribución, dependiendo de la actividad de la empresa. (Duarte et al., 2022)

COMPONENTE TÁCTICO O HUMANO

Por lo consiguiente, en este nivel se tiene una perspectiva participativa, dependiendo directamente de la gestión estratégica de la organización. Para Vergara et al. 2021 este nivel “...cuenta con áreas o departamentos, los cuales son los encargados de desarrollar la estrategia de primer nivel, lo consiguen desarrollando tácticas, actividades específicas que tienen impacto en los resultados esperados...” (p. 67).

COMPONENTE OPERATIVO

Finalmente, el nivel de gestión operativa, "...desde esta gestión se crean planes a corto plazo, de unos meses de duración, y se enfocan en acciones muy específicas. Además, se garantiza que todas las tareas y operaciones se ejecuten siguiendo la estrategia general y las tácticas aplicadas." (Vergara., et al. 2021, p. 67).

Es necesario tener en cuenta que tanto la planeación, táctica y operativa, se debe basar en lo que se haya planteado desde la estrategia, y debe existir cierto grado de flexibilización para que responda a la problemática actual de la organización. (Duarte et al., 2022).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.

Esta investigación llevo un proceso ordenado y sistemático en donde se llevaron a cabo las actividades que sirvieron como sustento para el estudio denominado: Cultura organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento caso: APRONAM S.A. del cantón Chone.

3.1. UBICACIÓN

La investigación basada en la evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento, se realizó en la empresa APRONAM S.A. ubicada diagonal al distrito de Salud 13D07, frente a la avenida Eloy Alfaro en la ciudad de Chone.

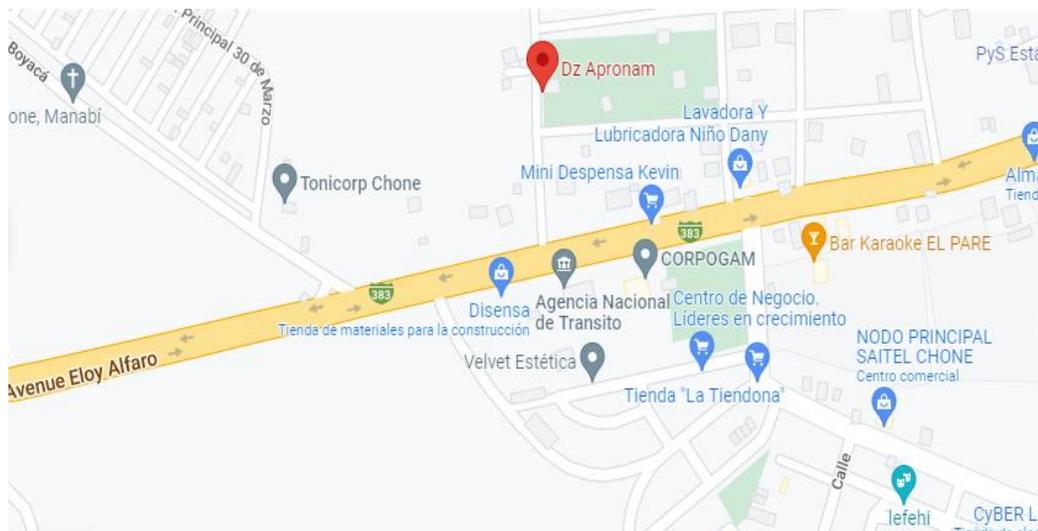


Imagen 1: Ubicación de "APRONAM S.A."

Fuente: Google Maps

3.2. DURACIÓN

La presente investigación tuvo una duración de 9 meses, tiempo en el que se estableció cumplir con los objetivos y actividades propuestos en la investigación.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables objeto de estudio son las siguientes:

- Cultura organizacional
- Gestión del conocimiento

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica “constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio, de un universo de documentos que puede ser muy extenso” (Gómez, et al, 2014). Con esta investigación se pretende acudir a información en documentos científicos tales como; libros, revistas, informes, técnicos, tesis de grado, monografías, internet, lo cual permitirá obtener la información correspondiente a las generalidades, conceptualizaciones, características, dimensiones e indicadores de evaluación, sobre las variables objeto de estudio, cultura organizacional y gestión del conocimiento para tener un conocimiento profundo del tema (Portero, et al., 2020).

Se aplicó esta investigación con la finalidad de analizar diferentes fuentes de información, como son; libros, revistas, tesis, artículos científicos entre otros, para argumentar de manera teórica los componentes científicos y prácticos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, y así dar mayor sustento a la presente investigación.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este tipo de investigación es la que se efectuará en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio, la obtención de información se la realiza de manera directa a través de la aplicación de encuestas, test, observación entre otros (Díaz, 2014). En la presente investigación se obtuvo directamente a través de la aplicación de una encuesta, dentro de las instalaciones de APRONAM S.A. precisamente a los 32 trabajadores que posee actualmente la organización.

3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La presente investigación es de carácter cuantitativo, por ello con la investigación descriptiva se realizó una descripción cuantitativa de los datos estadísticos que se obtuvieron con la aplicación del programa Minitab, datos como; la media, la moda, los máximos y mínimos, de los resultados que se arrojaron con la aplicación del cuestionario sobre las variables de cultura organizacional y gestión del conocimiento, de esta manera se priorizaron los riesgos potenciales. Y de acuerdo a lo anterior, probar la hipótesis o responder preguntas sobre el estado actual de los sujetos de estudio (Bravo y Rea, 2022).

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO

Con el método analítico se busca realizar un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general (lo compuesto) a lo específico (lo simple); como un camino que parte de los fenómenos para llegar de los efectos a las causas. (Lopera et al, 2010).

La aplicación de este método en la investigación resulto imprescindible, porque se pretendió descubrir las relaciones de causalidad que existen entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. De manera que se realizó una descripción general de la realidad en APRONAM S.A. y realización de la distinción, conocimiento y clasificación de los elementos esenciales de las variables objeto de estudio y las relaciones que mantienen entre sí.

3.5.2. MÉTODO SINTÉTICO

Con la síntesis de este método se pretendió “establecer mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad, funciona sobre la base de

la generalización de algunas características definidas a partir del análisis” (Rodríguez y Pérez, 2017, p.9).

La aplicación de este método en la investigación permitió realizar una reconstrucción simplificada de la realidad de las variables objeto de estudio: cultura organizacional y gestión del conocimiento en la organización, con el propósito de lograr un modelo teórico que permitió descartar todos los elementos y relaciones que no resulten imprescindibles para un conocimiento suficiente en conjunto a la realidad de la investigación.

3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO

Con el método inductivo se pretendió conocer las características generales o comunes a una diversidad de realidades para articularlas mediante relaciones de causalidad y formular así proposiciones de validez general, no es más que una consecuencia lógica y metodológica (Calduch, 2014). Con la aplicación de este método se pudo clasificar la información obtenida mediante la evaluación de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, de forma que se analizaron las posibles causas que originaron la correlación entre ambas variables, y así contribuir a la estrategia de planificación organizacional de APRONAM S.A.

3.5.4. MÉTODO DEDUCTIVO

De acuerdo a Rodríguez y Pérez (2017), con este procedimiento “...se organizan hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión.” (p.11). En palabras de Prieto (2017) este método “...basa sus cimientos en determinados fundamentos teóricos, hasta llegar a configurar hechos o prácticas particulares.” (p.11).

Este método se aplicó una vez que se comprobó el fenómeno o suceso particular entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, con el análisis de las situaciones específicas en APRONAM S.A. partiendo de las conceptualizaciones de la

cultura organizacional, a lo particular; lo que incide en esta variable para que se desconozca en la organización y cómo esta condición repercute sobre la gestión informal del conocimiento.

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1. ENCUESTA

La encuesta permite la "...recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida." (López y Roldán, 2015, p. 8).

En la presente investigación se aplicó la técnica de la encuesta a todos los trabajadores de APRONAM S.A. mediante un cuestionario con preguntas definidas para obtener información sobre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, y de esa manera se identificó el estado actual de ambas variables y se procedió con el análisis descriptivo de los datos.

3.6.2. DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS ISHIKAWA

Con la aplicación de esta técnica se pretenden identificar las posibles causas de un problema central, para mejorar procesos y recursos en la organización, mostrando los resultados insatisfactorios o también conocidos como "efecto", e identificar los factores o "causas" que lo originan (Burgasí et al., 2021).

Con lo anterior, esta técnica en la presente investigación ayudó a presentar de manera gráfica y sintética las causas principales y veraces de la cultura organizacional y cómo ésta incide en la gestión del conocimiento de los trabajadores de APRONAM S.A. arrojando datos esquematizados de los problemas que afectan a la organización y con ello se trabajó en dirección a la propuesta de mejora.

3.6.3. CORRELACIÓN DE PEARSON

Este indicador fue utilizado para describir la fuerza, dirección y la relación entre dos variables de manera cuantitativa, ayuda a determinar la tendencia de estas variables, a lo que también se denomina covarianza. (García et al., 2019). Cabe destacar que este indicador se aplica con datos de distribución normal.

Para generar este proceso de correlación, se debe utilizar una herramienta estadística que facilite el procesamiento de los datos y arroje los resultados que se buscan, mediante el condicionamiento de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de evaluación.

3.7. HERRAMIENTAS

3.7.1. CUESTIONARIO

El cuestionario busca recoger la información de los entrevistados a partir de la formulación de unas mismas preguntas intentando garantizar una misma situación psicológica estandarizada en la formulación de las preguntas y asegurar después la comparabilidad de las respuestas (López y Roldán, 2015).

En la presente investigación el cuestionario para evaluar la cultura organizacional constó de 10 preguntas de opción múltiple, orientadas a un enfoque de respuesta preformal, receptivo, resolutivo, autónomo y estratégico, adaptado a una escala de niveles, para identificar el grado de conformidad de los trabajadores. Las dimensiones tomadas en cuenta para esto fueron; planeación, liderazgo, y bienestar, mientras que los indicadores fueron; visión, misión, ética, comunicación, gestión del conocimiento, formación, equidad laboral, economía sostenible, inclusión y cuidado del ecosistema. (ANEXO 1)

El cuestionario para medir la gestión del conocimiento constó de 34 preguntas, desarrolladas en base a 4 fases; socialización, exteriorización, combinación e interiorización, y 6 facilitadores; intención, autonomía, redundancia, fluctuación y caos creativo, variedad de requisitos, estilo de dirección. Adicional a lo anterior la orientación

de las preguntas integran 3 componentes; estratégico, operativo y humano. (ANEXO 2)

3.7.2. MATRIZ 5W+1H

Esta herramienta se utilizó una vez que fueron detectadas las causas que generan un resultado no deseado de un indicador, para lo cual es necesario definir e implementar un plan de acciones tanto correctivas como preventivas (Carreño, 2012, como se citó en Bravo y Sacón, 2018). En la presente investigación con la aplicación de esta herramienta se obtuvieron las pautas para una mejor comprensión de las estrategias que se realizaron en pro de la cultura organizacional y gestión del conocimiento; cómo se hicieron, con qué fin se diseñaron, quien las controlara, las acciones que se presentaron y el tiempo que tiene la organización para establecer las estrategias que se propusieron.

3.7.3. DIAGRAMA DE PARETO

Con el diagrama de Pareto se pretende visualizar que sólo unas pocas causas (20%) tienen un efecto significativo (80%) sobre una problemática determinada. Y de esa manera dirigir mayor atención y esfuerzo a problemas realmente importantes, o a las principales causas que influyen en el problema (Flores y Yana, 2021). Esta herramienta se desarrolló en la tercera fase de la investigación; una vez que fueron obtenidos los resultados de la aplicación del diagrama Ishikawa, utilizando todas las causas que se encontraron para priorizando las que tuvieron un efecto significativo en la problemática de la investigación, y de esta manera dirigir esfuerzos para la mitigación de los posibles riesgos que originan el problema.

3.7.4. MINITAB

Es una herramienta que permite obtener datos mediante gráficos, tablas, diagramas, histogramas, pruebas e hipótesis, es decir, permite hacer un uso adecuado de la información, gracias al sinnúmero de herramientas que posee en su interfaz.

En la presente investigación se pretende utilizar esta herramienta, para determinar la correlación que existe entre las variables objeto de estudio, así como sus indicadores, fases y facilitadores internos, determinar el alfa de Cronbach con la finalidad de medir la consistencia de los datos, realizar el procesamiento para obtener el resultado descriptivo de los datos, como media, desviación estándar, máximos y mínimos, el diagrama de Pareto, y definir la naturalidad de los mismos.

3.8. POBLACIÓN

En la presente investigación se utilizó como muestra el total de la población que fueron 32 personas, trabajadores de APRONAM S.A.

3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1. Analizar la cultura organizacional y gestión del conocimiento de la empresa APRONAM S.A del cantón Chone, para el conocimiento de los riesgos y oportunidades de las variables objeto de estudio.

- ✓ Aplicación de los instrumentos para evaluar la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la empresa.
- ✓ Validación de la confiabilidad de los datos obtenidos a través del Alfa de Cronbach.
- ✓ Análisis descriptivo de los datos obtenidos

En esta fase se aplicaron los cuestionarios, mismos que fueron detallados en el marco teórico de la investigación. Teniendo en cuenta que ya existe una validez de contenido y constructo, se midió la fiabilidad y consistencia del contenido del instrumento una vez aplicado en el contexto de APRONAM S.A. del cantón Chone, a través del Alfa de CronBach, y se establecieron las pautas necesarias para realizar el análisis descriptivo de los datos obtenidos.

El instrumento que se aplicó para evaluar la cultura organizacional, fue usado en el contexto microempresarial en el año 2022, orientado hacia el desarrollo social y sostenible, trabaja con las dimensiones de planeación, liderazgo y bienestar. Los indicadores tomados en cuenta fueron; visión, misión, ética, comunicación, gestión del conocimiento, formación, equidad laboral, economía sostenible, inclusión y cuidado del ecosistema.

Por otro lado, el instrumento que se aplicó para evaluar la gestión del conocimiento, fue creado con el direccionamiento en un contexto de pymes, con el propósito de medir el nivel de la gestión del conocimiento de estas organizaciones. Este instrumento se basa en el modelo del conocimiento SECI (socialización, exteriorización, combinación e interiorización), propuesto por Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995), y los facilitadores que utilizados fueron: intención, autonomía, fluctuación, caos creativo, redundancia y variedad de requisitos.

Una vez aplicado los instrumentos se procedió a realizar la prueba de normalidad utilizando el software Minitab con la finalidad de identificar cual será el método de la validación de los datos, e identificar la distribución de los datos, ya sean estos normales o no paramétricos.

FASE 2. Determinar la correlación que existe entre cultura organizacional y gestión del conocimiento en la organización objeto de estudio para la verificación de la influencia de las variables en estudio.

- ✓ Correlación de las variables objeto de estudio: cultura organizacional y gestión del conocimiento.
- ✓ Análisis correlacional de los resultados obtenidos.

Una vez que se obtuvieron los resultados de los instrumentos aplicados, se procedió a correlacionar las variables a través del uso del programa estadístico Minitab; calculando el valor de la r de Pearson, para el análisis correlacional de la cultura

organizacional y la gestión del conocimiento, los resultados obtenidos fueron comparados con un rango de valores ya establecido, para determinar su significancia.

FASE 3. Proponer un plan de acción para la contribución a la estrategia de la planificación organizacional, a partir de la evaluación de la cultura organizacional y gestión del conocimiento en la empresa APRONAM S.A. del cantón Chone.

- ✓ Identificación del problema y sus causas a través del Diagrama de Ishikawa o diagrama de causas y efectos
- ✓ Propuesta de estrategias orientadas a la gestión del problema y sus causas
- ✓ Plan de acción

Finalmente, en esta fase, se procedió a identificar las posibles causas y efectos a través del uso del diagrama de Ishikawa, partiendo de la identificación de la problemática detectada en la cultura organizacional de la organización, y en la gestión del conocimiento; tanto desde la perspectiva de las fases como los facilitadores.

En relación a lo descrito se procedió a presentar una propuesta de estrategias, que se orienten a gestionar el problema y sus causas, para ello se propone un modelo de vinculación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento, con un sustento teórico que permite su estructuración, así mismo tiene un respaldo investigativo como base para su construcción.

CAPÍTULO IV.RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se describen las actividades de cada una de las fases realizadas en el proceso de la investigación.

4.1. FASE 1: ANALIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA APRONAM S.A DEL CANTÓN CHONE, PARA EL CONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO.

Para el desarrollo de esta fase, se tomaron en cuenta dos instrumentos, previamente validados; en primer lugar, para la gestión del conocimiento se usó el de Rico y Ruiz (2021), el cual presenta una validación generada por expertos y legitimada mediante la aplicación de los coeficientes Alfa de Cronbach y W de Kendall, que dan conformidad a las variables técnicas del modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi y los lineamientos establecidos por la norma 3041: 2018. Seguidamente, para la cultura organizacional se utilizó el instrumento de Petrilli et al., (2022), el cual fue revisado por 3 expertos y evaluado por 21, consta con un pilotaje que revelo su pertinencia y validez para el propósito por el cual fue diseñado.

A continuación, se muestra una tabla resumen con las dimensiones, fases, facilitadores e indicadores con los que trabajan cada uno de los instrumentos.

Tabla 4.0. Dimensiones fases y facilitadores de los instrumentos aplicados.

Variables	Dimensiones, fases, facilitadores e indicadores	
	Dimensiones	Indicadores
Cultura Organizacional (Petrilli et al., 2022).	Planeación	- Visión - Misión
	Liderazgo	✓ Ética ✓ Comunicación ✓ Gestión del conocimiento ✓ Formación
	Bienestar	- Equidad laboral - Economía sostenible

		<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión - Cuidado del ecosistema.
Gestión del conocimiento (Rico y Ruiz, 2021).	Fases	Facilitadores
	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización, - Exteriorización - Combinación - Interiorización 	<ul style="list-style-type: none"> - Intención - Autonomía - Redundancia - Fluctuación y caos creativo - Variedad de requisitos - Estilos de dirección.

Fuente. Autor de la investigación

4.1.1. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

El ejemplar del instrumento puede verificarse en el **Anexo 1**, el mismo está dividido en dos partes principales, la primera; cultura organizacional y la segunda; gestión del conocimiento.

En primer lugar, se muestran los resultados obtenidos, por preguntas de la variable Cultura Organizacional, cabe señalar que las escalas de respuestas evalúan grados (bajo, medianamente bajo, medio, medianamente alto, alto).

Luego, se continúa con los resultados obtenidos por pregunta de la variable Gestión del Conocimiento, en este caso la escala de respuesta está basada en Likert (totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, ni de acuerdo o desacuerdo, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo).

A. CULTURA ORGANIZACIONAL

Es importante mencionar que adicional al análisis de las preguntas, se aborda el criterio que propone el instrumento utilizado para medir esta variable, donde, por cada resultado en la escala de grados "...se empleó la taxonomía socioformativa, conformada por cinco niveles de desempeño; preformal, receptivo, resolutivo, autónomo y estratégico..." (Petrilli et al., 2022, p.115).

En la **tabla 4.1** se muestra la asociación de los niveles de desempeño con la escala de respuesta utilizada en las preguntas, y su relación con el resultado que se obtenga:

Tabla 4.1. Asociación de niveles de desempeño y escala.

Nivel de desempeño	Descripción	Número	Escala
Preformal	No posee las competencias necesarias	1	Bajo
Receptivo	Existe bajo dominio	2	Medianamente bajo
Resolutivo	Analiza lo básico: resuelve problemas sencillos.	3	Medio
Autónomo	Existe criterio propio: argumenta y resuelve problemas.	4	Medianamente alto
Estratégico	Aplica estrategias creativas; actúa en base a valores universales	5	Alto

Fuente. Autor de la investigación.

La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de *Planeación*, y su indicador es la *Visión Compartida*.

- ¿En qué grado se proyecta que APRONAM S.A. contribuya al desarrollo económico, al desarrollo humano y la protección del ambiente?

Tabla 4.1. Resultados del indicador Visión Compartida

Escala	Respuesta	Porcentaje
Bajo	1	3,1%
Medianamente bajo	1	3,1%
Medio	6	18,8%
Medianamente alto	9	28,1%
Alto	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Como se aprecia en la tabla anterior APRONAM S.A. en un 46,9% se proyecta a contribuir con el desarrollo económico, humano y ambiental en un grado alto, no obstante, se obtiene una sumatoria total de 25 %, es decir una cuarta parte del total de los encuestados con una tendencia a la baja, lo cual indica de manera superficial que la cultura que refleja esta parte de los trabajadores, está caracterizada por una

actitud poco interesada en la satisfacción de los integrantes de la organización, internos como externos. Y esto trae consigo que la planeación y direccionamiento de la empresa no este alineado en su totalidad a la consecución de los objetivos que se propongan.

Se puede inferir que, en lo que respecta a la contribución de las partes interesadas de APRONAM S.A., en su mayoría la empresa mantiene un nivel de desempeño estratégico, es decir, se aplican estrategias creativas, y actúa en base a valores universales.

Como menciona Mora et al. (2015), "...deben desarrollarse las condiciones internas de las empresas con el fin de generar un contexto político y económico en el cuál las mismas puedan superar los diferentes problemas que afectan el buen desempeño y sus niveles de competitividad." (p. 86). Por ello, "...una visión compartida es tan poderosa que es capaz de cambiar la relación de sus integrantes con su misma organización, pues ya no se trata de la *visión* de la *organización*, se trata de la *visión de nuestra organización*." (Mondragón, 2016, p. 40).

La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de *Planeación*, y su indicador es la *Misión*.

- ¿En qué grado en APRONAM S.A. se propone ofrecer productos y o / servicios de calidad para el bienestar del dueño, de los colaboradores, de la sociedad y para la protección del ambiente?

Tabla 4.2. Resultados del indicador Misión

Escala	Respuesta	Porcentaje
Bajo	1	3,1%
Medianamente bajo	1	3,1%
Medio	0	0,0%
Medianamente alto	16	50,0%
Alto	14	43,8%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

De acuerdo a la tabla anterior APRONAM S.A. tiene propuesto ofrecer productos y servicios de calidad para el bienestar del dueño, de los colaboradores, de la sociedad y de la protección del ambiente en un 93, 8%. El nivel de desempeño en esta área es estratégico. Sin embargo existe una minoría equivalente a un 6,2% que mantiene su postura e indica que existe un grado bajo en este sentido, orientándose a un nivel preformal; donde no se poseen las competencias necesarias para ofrecer productos y servicios de calidad.

La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de *Liderazgo*, y su indicador es la *Ética*.

- ¿En qué grado en APRONAM S.A. se fomentan y fortalecen los valores para lograr un comportamiento ético que permita al dueño y a los colaboradores una actuación para el cuidado personal, el trato digno a las personas hacia el interior como exterior de la empresa y la protección del ambiente?

Tabla 4.3. Resultados obtenidos del indicador *Ética*

Escala	Respuesta	Porcentaje
Bajo	1	3,1%
Medianamente bajo	0	0,0%
Medio	5	15,6%
Medianamente alto	12	37,5%
Alto	14	43,8%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

De acuerdo a la tabla anterior, en APRONAM S.A. hay un grado alto por el fortalecimiento y fomento de los valores, en dirección de lograr un comportamiento ético que permita al dueño y a los colaboradores una actuación para el cuidado personal, trato digno a las personas en el exterior como el interior y la protección del ambiente, con un total de 43,8%, mostrando un nivel estratégico. Es decir, la "...ética

en los líderes refleja el comportamiento que los gerentes adoptan, respetando los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos para orientar la cultura organizacional.” (Mintzberg, 2002, como se citó en Leal y Arias 2021, p. 30). Con lo anterior se enmarca que APRONAM S.A. es manejada por líderes con principios éticos orientados a trabajar de forma ética.

No obstante, existe un 37,5% que corresponde a un grado medianamente alto, un 18,7% que consideran que esto se desarrolla de forma media y baja. Esta pregunta hace referencia al liderazgo ético en función del bienestar colectivo dentro y fuera de la organización por ello es importante realizar un análisis de cómo esta dimensión e indicador influyen en la cultura organizacional. Hay que tener claro que “el liderazgo es una consecuencia de la cultura organizacional” (Sheim, 2004). En base a lo anterior se puede inferir que el comportamiento reflejado por el líder de la organización no es en su totalidad el esperado por sus trabajadores, disminuyendo el empoderamiento de los empleados para que puedan administrar su propio trabajo y el compromiso personal.

La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de *Liderazgo*, y su indicador es la *Comunicación*.

- ¿En qué grado la comunicación fluye de manera ágil y de acuerdo con lo planeado, permitiendo que los integrantes cuenten con la información necesaria para colaborar en las diferentes actividades de la microempresa?

Tabla 4.4. Resultados obtenidos del indicador Conocimiento

Escala	Respuesta	Porcentaje
Bajo	0	0,0%
Medianamente bajo	0	0,0%
Medio	6	18,8%
Medianamente alto	15	46,9%
Alto	11	34,4%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En cuanto a la comunicación que existe dentro de APRONAM S.A. el 46,9% confiere un resultado medianamente alto, y un 34,4% alto. Autores como Carvajal, (2015), señalan que este comportamiento es reflejo de que los canales de comunicación “...están conformados por varios subsistemas cuya función es interactuar entre sí para enviar y recibir mensajes; si alguno de estos elementos llega a fallar o no funciona adecuadamente el mensaje no llegara a su destinatario de forma clara y oportuna.” (Carvajal, 2015, p. 22). En ese sentido, se aprecia que existen canales de comunicación adecuados en ARONAM S.A.

Por otro lado, existe un restante que equivale al 18,8% arroja un resultado medio. Si bien es cierto más del 50% de la población estudiada mantiene que la comunicación dentro de la organización fluye de manera ágil, contemplando toda la información necesaria para ejercer sus actividades de manera apropiada. Ahora es importante señalar que no todo esto fluye en su totalidad, lo cual ocasiona que exista una parte de la población que califica de medio, es decir un nivel de desempeño resolutivo en el proceso de comunicación, es decir el canal de comunicación que se esté usando no es el mejor, y únicamente analiza lo básico y resuelve problemas sencillos. Y esto afecta la cultura de la organización debido a que “la cultura se construye y se expresa mediante la comunicación y las expresiones comunicativas dependen de la cultura.” (Rodríguez et al. ,2021, p. 2).

La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de *Liderazgo*, y su indicador es la *Gestión del Conocimiento*.

- ¿En qué grado se gestiona el conocimiento para resolver los problemas del contexto en APRONAM S.A.?

Tabla 4.5. Resultados obtenidos del indicador Gestión del Conocimiento

Escala	Respuesta	Porcentaje
Bajo	0	0,0%
Medianamente bajo	3	9,4%

Medio	7	21,9%
Medianamente alto	12	37,5%
Alto	10	31,3%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Los resultados obtenidos mencionan que el 31,3% de los trabajadores indican que existe un alto grado de gestionar el conocimiento para la resolución de problemas, y un 37,5% señala un grado medianamente alto, es decir en APRONAM S.A. se está "...otorgando valor a las personas como elemento fundamental para la generación de conocimientos y capacidades organizacionales..." (Beltrán et al. 2019, p. 367).

Por lo consiguiente, existen 10 personas que tienen una perspectiva baja sobre este indicador. Lo anterior proyecta un indicio de problema debido a que en la actualidad "...las organizaciones demandan profesionistas capaces de enfrentar el entorno, resolver problemas aplicando su conocimiento." (Hernández et al. 2018, p. 47). Con lo anterior, dentro de APRONAM S.A. el conocimiento no se aplica para resolver problemáticas comunes, se tiende a la generación de errores más continuos influyendo en la forma de producir bienes y servicios.

La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de *Liderazgo*, y su indicador es la *Formación*.

- ¿En qué grado la empresa lidera bajo un programa para la formación, capacitación y desarrollo personal?

Tabla 4.6. Resultados obtenidos del indicador Formación

Escala	Respuesta	Porcentaje
Bajo	0	0,0%
Medianamente bajo	1	3,1%
Medio	10	31,3%
Medianamente alto	12	37,5%

Alto	9	28,1%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

De acuerdo a lo anterior existe un 28,1% de trabajadores que consideran que la empresa mantiene un programa para su formación, capacitación y desarrollo personal. Un 37,5% indican que esto solo es medianamente alto, trabajadores capacitados "...garantizan no solo su estabilidad económica como trabajador, sino también aportan de forma directa en el cumplimiento de la visión de la organización..." (Jamaica, 2015, p. 16). No obstante; existe un 34,6% de la población que presentaron una tendencia baja en su criterio a los procesos de formación, esto es un llamado de atención para dar prioridad a los procesos que se estén llevando actualmente para la formación del personal e identificar su estado actual de modo que se realicen de acuerdo con las necesidades que presentan cada uno de los trabajadores de la organización para desarrollar el puesto laboral al que se le ha asignado (Obando, 2020).

La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de *Liderazgo*, y su indicador es la *Equidad Laboral*.

- ¿En qué grado el sueldo es justo y equitativo en la microempresa?

Tabla 4.7. Resultados obtenidos del indicador Equidad Laboral

Escala	Respuesta	Porcentaje
Bajo	0	0,0%
Medianamente bajo	2	6,3%
Medio	6	18,8%
Medianamente alto	13	40,6%
Alto	11	34,4%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta al salario equitativo, un 75% de los trabajadores mantienen que el salario es justo y equitativo en un grado medianamente alto y alto conjuntamente. Un salario equitativo en una organización genera "...un trabajo de calidad y elevará la productividad de la empresa, dos elementos esenciales para el desarrollo de cualquier entidad lucrativa; igualmente reducirá la rotación de los empleados" (Patiño y Valenzuela, 2015, p.12). Siguiendo la línea de análisis, hay que destacar que en un 25% presenta una tendencia negativa que confiere a un grado medianamente bajo sobre el sueldo justo y equitativo, por ello es necesario generar una inferencia donde se genera la incertidumbre de si realmente el proceso de asignación salarial y los procesos de equidad se están llevando a cabo de manera adecuada, considerando "...necesidades como las culturales y sociales, donde el trabajador pueda desarrollar medianamente y socializarse...." (Torrens y Real, 2019, p. 116).

La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de *Bienestar*, y su indicador es la *Economía Sostenible*.

- ¿En qué grado la microempresa implementa estrategias que le permitan disminuir su impacto ambiental por sus actividades diarias?

Tabla 4.8. Resultados obtenidos del indicador Economía Sostenible

Escala	Respuesta	Porcentaje
Bajo	1	3,1%
Medianamente bajo	4	12,5%
Medio	10	31,3%
Medianamente alto	12	37,5%
Alto	5	15,6%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En cuanto a la generación de estrategias por parte de la empresa para disminuir su impacto ambiental por las actividades que realiza, solo 5 personas, que equivale al 15,6% menciona que lo realizan en un grado alto, seguidamente un 37,5% apunta que

lo hacen un grado medianamente alto. Así mismo, es necesario destacar que existe un 3,1% que indica que se lo hace en grado bajo, y un 43,8% restante presenta una tendencia a la baja. Para Tapia et al., (2018) los procesos de sostenibilidad:

...se presentan como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios mediante la producción, comercialización, promoción y publicidad de sus productos, pero también hacia nuevas formas de convivir con una sociedad, desarrollar su negocio y crecer en un medio de competencia en donde todos puedan ser beneficiados. (p. 4).

La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de *Bienestar*, y su indicador es la *Inclusión*.

- ¿En qué grado la microempresa oferta espacios laborales para todas las personas sin importar la edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, situación económica u otra condición?

Tabla 4.9. Resultados obtenidos del indicador Inclusión

Escala	Respuesta	Porcentaje
Bajo	1	3,1%
Medianamente bajo	0	0,0%
Medio	10	31,3%
Medianamente alto	15	46,9%
Alto	6	18,8%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta a la inclusión de APRONAM S.A. un 18% menciona que existe una oferta laboral para todas las personas sin importar la edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, situación económica u otra condición en un grado alto, mientras que otro 15% señala que se lo hace únicamente en un grado medianamente alto. Esto es

muestra de “...una cultura organizacional lo suficientemente fuerte para comprender las diferencias de cualquier tipo, con programas que aseguren el bienestar de los empleados y donde exista un ambiente en el que la comunicación sea abierta y efectiva.” (Forrester y Vigier, 2017, p. 12).

Así mismo existe un 34,4% que presenta una tendencia de grado bajo, es decir; los procesos de inclusión que se están llevando a cabo dentro de la organización, no están totalmente alineados al componente estratégico y autónomo.

Es importante que exista inclusión en las organizaciones ya que en ese sentido la empresa debe orientarse a trabajar en “...concientizar y fomentar la inclusión laboral y la eliminación de prácticas discriminatorias que impidan el crecimiento profesional y humano de los colaboradores en las empresas del siglo XXI.” (Alarcón, Sánchez et al., 2021, p. 94).

La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de *Bienestar*, y su indicador es la *Cuidado del ecosistema*.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Bajo	1	3,1%
Medianamente bajo	8	25,0%
Medio	10	31,3%
Medianamente alto	8	25,0%
Alto	5	15,6%
<i>Total</i>	32	100%

- ¿En qué grado y a qué nivel la microempresa participa en programas para la prevención del deterioro, el manejo y la restauración de áreas naturales, así como en acciones para la protección del ambiente

Tabla 4.10. Resultados obtenidos del indicador Cuidado del Ecosistema

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

De acuerdo a los datos recolectados, en un 40,6% la organización participa en programas para la prevención del deterioro, el manejo y la restauración de áreas naturales, así como en acciones para protección del ambiente en un grado medianamente y alto, con un nivel de desempeño autónomo y estratégico.

Y un 59,4% arrojan un resultado con tendencia a la baja, indicando que la organización lo realiza en un grado medio, medianamente bajo, y bajo. Es importante considerar mantener constancia en estos procesos de bienestar y cuidado del ecosistema ya que, de acuerdo a lo que menciona Samper, (2022): "...existen falencias dentro del sector empresarial hacia el fortalecimiento y adopción de la cultura verde, lo cual se convierte en una barrera importante hacia la efectiva incorporación de dinámicas y propuestas de gestión del medio ambiente en el sector empresarial." (p. 104).

B. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para el desarrollo del análisis de las preguntas de esta variable, se contrastan los resultados, con cinco niveles diferentes que permiten determinar si el resultado es; inicial, establecido, gestionado, consciente, optimizado e innovador.

Para ello se presenta la siguiente tabla de referencia, donde se asocian estos niveles, con la escala de respuesta y el valor establecido para generar la interpretación:

Tabla 4.11. Asociación de niveles de madurez y escala.

Nivel	Nombre	Descripción	Número	Escala
I	Inicial	Poca o ninguna intención	< 3	Total en desacuerdo
II	Establecido	Intención; existen directrices establecidas	≥ 3; <3.5	Parcialmente en desacuerdo
III	Gestionado	En marcha de procesos formales	≥ 3.5; < 4	Ni de acuerdo o desacuerdo
IV	Consciente	La organización es consciente	≥ 4; < 4.5	Parcialmente de acuerdo
V	Optimizado e Innovador	Establecido totalmente, existe mejoramiento e innovación y una cultura institucionalizada	≥ 4.5	Totalmente de acuerdo

Fuente. Autor de la investigación

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Socialización

- La inducción que recibí al ingresar a la empresa me permite conocer bien mi puesto de trabajo y los procesos con los cuáles interactúo.

Tabla 4.11. Socialización: Determinación del alcance del SGC.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo o desacuerdo	9	28,1%
Parcialmente de acuerdo	6	18,8%
Totalmente de Acuerdo	16	50,0%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

De acuerdo a la tabla anterior en un 68,8% de los trabajadores que laboran en la organización, están de acuerdo en haber recibido una inducción que les permitió conocer su puesto de trabajo y los procesos con los cuales interactúan, y "...entender la organización en un sentido amplio, políticas y procedimientos, lo que la empresa espera en cuanto a desempeño laboral y conducta, integrarse en las formas de actuar y proceder con las que encuentra afinidad dentro de la empresa. (González y Correa, 2019, p. 20). Esto refleja un nivel de madurez optimizado e innovador, donde la empresa es consciente de lo que requieren estos procesos y está enfocada en mejorar e innovar en ese aspecto.

Por otro lado, existe un 28,1% que no están de acuerdo ni en desacuerdo, y un 3,1% que están parcialmente de acuerdo, orientando a la empresa a un nivel inicial, donde existe poca intención de formalizar estos procesos. Con estos resultados se puede identificar que existe un 31,2% de los trabajadores que recibieron el proceso de inducción, pero no logro en su totalidad otorgarles el conocimiento necesario para realizar su trabajo y los procesos con los cuáles interactúa, "...es ahí donde empiezan a surgir los inconvenientes ya que el empleado desconoce la información vital de la empresa." (Rivadeneira, 2017, p. 7).

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Socialización

- La empresa me facilita los espacios y el tiempo necesarios para compartir el conocimiento que se aprende durante el trabajo.

Tabla 4.12. Socialización: Adquirir nuevos conocimientos.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo o desacuerdo	6	18,8%
Parcialmente de acuerdo	7	21,9%
Totalmente de Acuerdo	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Con respecto a la tabla anterior un 46,9% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con que la empresa les facilita los espacios y el tiempo necesario para compartir el conocimiento que se aprende durante su trabajo, un nivel optimizado e innovador. Este escenario refleja "... que la aparición de nuevos productos y servicios estará vinculada con el rendimiento creativo de las personas que trabajan en ellas, el conocimiento de cada individuo y el intercambio de conocimientos." (Vásconez et al., 2020, p. 312).

Por otro lado, existe un 21,9% de los trabajadores que está parcialmente de acuerdo con esta condición. Sin embargo, existe un porcentaje del 31,3% con una tendencia de desacuerdo a este planteamiento. Es necesario que el conocimiento que se genera en la organización se aproveche de mejor manera, entonces la empresa debe potenciar "...la filosofía del compartir entre sus empleados, buscando las mejores combinaciones de personas y conocimientos, esto permitirá crear soluciones creativas que podrán traducirse en innovaciones en forma de servicios, procesos, productos o sistemas de gestión." (García, 2017, p. 56).

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Socialización

- Los compañeros de trabajo me comparten su conocimiento y su experiencia, para mejorar el cumplimiento a los clientes, tanto internos como externos.

Tabla 4.13. Socialización; Aplicar nuevos conocimientos

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	3	9,4%
Parcialmente de acuerdo	9	28,1%
Totalmente de Acuerdo	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Existe un 46,9% de los trabajadores que mencionan estar totalmente de acuerdo con que sus compañeros le comparten su conocimiento y experiencia para mejorar el cumplimiento a los clientes, tanto internos como externos, un nivel optimizado e innovador. Este proceso de compartir conocimiento "...está determinado por la disposición del empleado a comunicar el conocimiento de manera voluntaria y activa, no solo de manera obligada y pecuniaria, en donde la recompensa esperada sea, entre otras, brindar y acumular conocimiento." (Fierro et al., 2020, p.77). Por otro lado, existe un 28,1% que está parcialmente de acuerdo con esta condición.

Sim embargo existe un 9,4% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 12,5% que está parcialmente en desacuerdo y un 3,1% que está totalmente en desacuerdo, si este comportamiento se mantiene la tendencia hacia el desacuerdo total aumentara y el nivel de madurez pasara a ser inicial o establecido, por ello es necesario tener en cuenta este aspecto para su priorización. Se debe generar espacios que contribuyan al compartimiento de conocimiento y experiencias "...permitiendo a las organizaciones rediseñar los procesos ya que estos le proveen al individuo la capacidad para innovar y mejorar los métodos de trabajo, por lo tanto, el conocimiento puede provocar mejoras en la calidad y la productividad..." (Herrera et al., 2017, p. 54).

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Exteriorización

- La empresa documenta el conocimiento de sus colaboradores, para que se pueda transmitir a otras personas y a otros procesos.

Tabla 4.14. Socialización; Conservación de los conocimientos actuales

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	6	18,8%
Parcialmente de acuerdo	10	31,3%
Totalmente de Acuerdo	10	31,3%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

De acuerdo a los datos anteriores, en lo que respecta al conocimiento de los trabajadores, un 62,6% están parcialmente y totalmente de acuerdo conjuntamente con el criterio de que la empresa documenta el conocimiento de sus colaboradores, para que se pueda transmitir a otras personas y a otros procesos, lo cual equivale a un nivel consciente, optimizado e innovador.

Existe un 18,8% de los trabajadores que muestran imparcialidad y no están de acuerdo ni en desacuerdo, finalmente existe un porcentaje conjunto del 18,8% donde se muestran parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con este criterio. De acuerdo Montoya et al. (2021) esta conducta surge "...en el momento de crear y documentar un modelo de GC, haciendo esfuerzos dobles buscando información que posiblemente ya pueden tener manera implícita..." (p. 68).

Es importante considerar este aspecto como un riesgo, y tenerlo en cuenta en los siguientes procesos de la investigación. La documentación de procesos para su transmisión es fundamental en los procesos que se llevan a cabo en la organización, debido a que los trabajadores no son permanentes y quienes lleguen a remplazarlos estarán a la vanguardia de lo que este documentado para sustentar sus acciones y forma de trabajar. En el contexto anterior "dicha situación reafirma el problema relacionado con la incorrecta documentación de la información, pero también presenta

un nuevo problema relacionado con la limitada capacidad de las empresas para transferir el conocimiento entre sus trabajadores.” (Echevarría, 2022, p. 4).

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Exteriorización

- Participó activamente en la elaboración de los procedimientos, manuales, guías o protocolos, para aportar mi conocimiento.

Tabla 4.15. Exteriorización; transmisión y transformación del conocimiento

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	7	21,9%
Parcialmente de acuerdo	9	28,1%
Totalmente de Acuerdo	11	34,4%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Basándose en las respuestas obtenidas un 34,4% de los trabajadores de la organización están totalmente de acuerdo con ser partícipes en la elaboración de los procedimientos, manuales, guías y protocolos para aportar su conocimiento. Y un 28,1% considera estar parcialmente de acuerdo. En ese sentido “...es necesario realizar evaluaciones objetivas sobre la participación de los empleados en las organizaciones.” (Cuesta y Ortega, 2022, p. 8), y así determinar si realmente se genera una participación eficiente del personal en la realización de estos procedimientos.

Así mismo, se debe destacar que existe un 21,9% de los colaboradores que no están ni de acuerdo o desacuerdo, mostrando imparcialidad en este constructo. Finalmente, existe un 15,6% con tendencia a un desacuerdo total de este cuestionamiento orientando el nivel de madurez a inicial, donde existe poca y ninguna intención de formalizar estos procesos.

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Exteriorización

- Se han establecido momentos o espacios en los procesos, para que se puedan generar nuevos conocimientos, con el fin de mejorar el servicio a los clientes.

Tabla 4.16. Exteriorización; Adquirir nuevos conocimientos

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo o desacuerdo	8	25,0%
Parcialmente de acuerdo	5	15,6%
Totalmente de Acuerdo	17	53,1%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

De acuerdo a la tabla anterior, un 53,1% de los colaboradores de la empresa, están totalmente de acuerdo con haber establecido momentos o espacios en los procesos, para que se pueda generar nuevos conocimientos, con el fin de mejorar el servicio a los clientes. Un 15,6% menciona estar parcialmente de acuerdo con esta condición. Estos espacios se refieren a un lugar "...físico o virtual y mental o una combinación de todos estos para la generación de ideas nuevas y originales, desarrollada por personas y quipos de trabajo parcialmente relevantes para la organización." (Acosta et al., 2014, p. 47).

Por otro lado, existe un 25%, es decir una cuarta parte de los trabajadores muestra imparcialidad ante este constructo, no estando ni de acuerdo o desacuerdo. Y finalmente se debe destacar la tendencia en desacuerdo sobre este cuestionamiento con un 6,2%. Con ello se debe considerar que el "...conocimiento compartido en las organizaciones, es una fuente inagotable de nuevo conocimiento y en consecuencia de aumento de su capital intelectual" (Flores, 2010). Por ello, caso contrario a esta condición la organización disminuye su capital intelectual si no existen espacios para compartir conocimiento.

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Exteriorización

- Los mecanismos para actualizar, almacenar y controlar la documentación funcionan bien.

Tabla 4.17. Exteriorización; Información documentada – Creación y actualización

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	4	12,5%
Parcialmente de acuerdo	10	31,3%
Totalmente de Acuerdo	14	43,8%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta al funcionamiento de los mecanismos para controlar la documentación, existe un 43,8% que están totalmente de acuerdo haciendo referencia a que estos mecanismos funcionan bien, un 31,3% está parcialmente de acuerdo con esto. Esto se deriva en "...oportunidades para mejorar la eficacia, eficiencia o calidad de los procesos, las decisiones y las acciones que puedan derivarse de una mejor creación o gestión de los documentos." (Rodríguez et al., 2016, p. 209).

Y con un 12,5%, los trabajadores de la organización muestran imparcialidad al decidir si estos mecanismos funcionan bien, finalmente en la misma proporción, un 12,5% se muestra parcialmente en desacuerdo con esta condición. Se puede detectar que una cuarta parte del total de la población muestra una tendencia en desacuerdo sobre el buen funcionamiento de los mecanismos para controlar la documentación, es decir una "...información al no estar asegurada no está apropiada para su uso, adicionando el riesgo de incurrir en errores, gracias al uso de información caducada. (Orellana, 2022, p. 4).

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Exteriorización

- Mi proceso analiza los datos que produce, para transformarlos en información útil.

Tabla 4.18. Exteriorización; componente operativo.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	4	12,5%
Parcialmente de acuerdo	8	25,0%
Totalmente de Acuerdo	16	50,0%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En referencia a la tabla anterior un 75% de los trabajadores se muestran parcialmente y totalmente de acuerdo, conjuntamente con que su proceso analiza los datos que produce para transformarlos en información útil, reflejando un nivel optimizado e innovador. Con esto se aporta a "...lograr un conocimiento mucho más profundo de los procesos y su relación con los responsables de los mismos." (Monroy, Simbaqueba, 2017, p. 4).

Por lo consiguiente, un 12,5% muestran imparcialidad ante esta cuestión, y en la misma proporción otro 12,5% se muestra parcialmente en desacuerdo. Es decir; una cuarta parte de la población muestra una tendencia en desacuerdo sobre este constructo. Estos resultados se direccionan hacia poder "...medir, controlar y gestionar los procesos dentro de una empresa, ya que, en la mayoría de los casos, el verdadero problema no es una mala estrategia sino una mala planificación y ejecución." (Vanucci, 2020, p. 3). Con un nivel inicial, este escenario refleja que APRONAM S.A. existe poca intención de establecer formalidad en estos procesos de exteriorización.

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Combinación

- En esta empresa actualizamos los procedimientos e instructivos que permiten hacer mejor el trabajo y mejorar las interacciones entre los procesos.

Tabla 4.19. Fase de combinación; transmisión y transformación del conocimiento.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	4	12,5%
Parcialmente de acuerdo	7	21,9%
Totalmente de Acuerdo	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En referencia a la tabla anterior un 46,9% de los trabajadores de la organización están totalmente de acuerdo en que en la empresa se actualizan los procedimientos e instructivos, y de esta manera les permiten desarrollar su trabajo y mejorar las interacciones entre procesos. Mientras que otra perspectiva representada por un 21,9% está parcialmente de acuerdo. El nivel de madurez en este constructo es optimizado e innovador, existen procesos establecidos y la empresa es consciente de lo que se requiere en estos procesos.

Por otro lado, un 12,5% muestra imparcialidad sobre el cuestionamiento, y otro 12,5%, tiende a estar parcialmente en desacuerdo. Finalmente se destaca que existe un 6,2% de los colaboradores que menciona estar en total desacuerdo con la actualización de los procesos en la organización, investigaciones señalan que este tipo de procedimientos e instructivos "...tienden a ser rechazados por cierta parte del personal, esto puede ser causado por la falta de conocimiento de estos manuales, cabe recalcar que se deben actualizar en relación con las modificaciones que sufran los procesos y actividades." (Medina et al., 2019, como se citó en Pogo et al., 2022, p.125).

Hay que destacar este último resultado, debido a que los procesos en su mayoría van de la mano, y si existe inconformidad en los resultados de un proceso, este afecta directamente a la entrada de otro proceso.

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Combinación

- La información que se produce durante las actividades diarias se interpreta para generar nuevos conocimientos.

Tabla 4.20. Combinación; transmisión y transformación del conocimiento

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	4	12,5%
Parcialmente de acuerdo	8	25,0%
Totalmente de Acuerdo	16	50,0%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta a la información que se produce durante las actividades diarias de la organización, un 50% de los trabajadores menciona estar totalmente de acuerdo, con que la información se interpreta para generar nuevos conocimientos. Otro 25% menciona estar parcialmente de acuerdo con esto.

Por su parte, existe un 12,5% que muestra imparcialidad ante este cuestionamiento y otro 12,5% que se muestra parcialmente en desacuerdo. En otras palabras, una cuarta parte de la población, muestran una tendencia en desacuerdo sobre la interpretación de la información para generar nuevo conocimiento.

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Combinación

- Los manuales, protocolos y procedimientos que se elaboran en la empresa, se mejoran a partir de los resultados de las acciones correctivas.

Tabla 4.21. Combinación; mejora continua

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	8	25,0%
Parcialmente de acuerdo	9	28,1%

Totalmente de Acuerdo	10	31,3%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta a la mejora de los manuales, protocolos a partir de los resultados de las acciones correctivas, solo un 31,3% de los trabajadores menciona estar totalmente de acuerdo. Un 28,1% menciona estar parcialmente de acuerdo con esa condición. Un 25%, es decir una cuarta parte de la población mostro imparcialidad. Se debe tener en cuenta que "...el objetivo de las acciones correctivas es evitar la ocurrencia de nuevos incumplimientos asociados a la causa identificada u otras similares en el mismo lugar o en otra parte." (Santander, 2015, p.2). En otras palabras, la tendencia del nivel de madurez se asocia con el gestionado, donde únicamente están en marcha procesos formales para tomar en cuenta las acciones correctivas.

Finalmente existe 15,6% con una tendencia en desacuerdo, estando parcialmente y totalmente en desacuerdo con la mejora de manuales y protocolos que se elaboran en la empresa a partir de las acciones correctivas. Para considerar, se debe tener en cuenta que "...cualquier incumplimiento que se presente se manejara como una no conformidad y estas darán hincapié para el inicio del desarrollo de la implementación de acciones correctivas..." (Ortiz, 2018, p. 43). Cuando el nivel tiende a ser inicial, existe poca intención de lograr tomar en cuenta las acciones correctivas e implementarlas como mejoras.

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Combinación

- Los medios de comunicación interna me permiten enterarme de los cambios en el conocimiento necesario para llevar a cabo mi trabajo.

Tabla 4.22. Combinación; Comunicación

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Parcialmente en desacuerdo	6	18,8%
Ni de acuerdo o desacuerdo	7	21,9%
Parcialmente de acuerdo	5	15,6%

Totalmente de Acuerdo	14	43,8%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Basándose en la tabla anterior, un 43,8% de la población, menciona estar totalmente de acuerdo con que los medios de comunicación interna le permiten enterarse de los cambios en el conocimiento necesario para llevar a cabo su trabajo. Así mismo, un 15,6% menciona estar parcialmente de acuerdo. Estos resultados de acuerdo a Oyarvide et al. (2017) "...persiguen optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores el buen clima y el trabajo en equipo." (p. 300). Los niveles de madurez se asocian en optimizado y consciente, la organización es consciente de lo que se requiere para mejorar los medios de comunicación interna y existen mejoras para utilizar el conocimiento de interés.

Por otro lado, un 21,9% mostro imparcialidad sobre este constructo, y un 18,8% reflejo estar parcialmente en desacuerdo con la funcionalidad de los medios de comunicación interna para enterarse de cambios en el conocimiento de interés para desarrollar de manera apropiada su trabajo. Se debe tener en cuenta este comportamiento de los resultados ya que "...puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ello crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia." (Charry, 2018, p. 32). Si la tendencia continua la organización disminuirá sus niveles de comunicación interna y con ello la falta de compromiso por parte de los colaboradores.

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Combinación

- El trabajo en equipo en esta empresa sirve para obtener mayor conocimiento sobre las necesidades de los clientes externos e internos.

Tabla 4.23. Combinación; comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	6	18,8%
Ni de acuerdo o desacuerdo	2	6,3%
Parcialmente de acuerdo	5	15,6%
Totalmente de Acuerdo	18	56,3%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Con relación a la tabla anterior se puede destacar que un 56,3% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con que el trabajo en equipo de la empresa les sirve para obtener mayor conocimiento sobre las necesidades de los clientes externos e internos, orientando un nivel de madurez optimizado e innovador. Así mismo, un 15,6% añadió estar parcialmente de acuerdo. Esto implica que el trabajo en equipo de la organización se está desarrollando "...por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde prevalezca la sinergia." (Matos et al., 2018, p.12).

Por lo consiguiente, en un 6,3% de los trabajadores mostro imparcialidad sobre esta cuestión y 21,9% de los trabajadores mostraron conjuntamente estar parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la funcionalidad del trabajo en equipo para obtener mayor conocimiento y con ello satisfacer los clientes externos e internos, orientando una tendencia de nivel de madurez inicial, recatando poca o ninguna intención para la formalización de estos procesos. Autores como García y Gutiérrez, (2023), mencionan que impulsar el trabajo en equipo en las organizaciones "no es tarea fácil, se requiere de tiempo y dedicación constante, pero es importante cultivarlo, ya que el mismo puede influenciar en el ambiente organizacional para bien o para mal, genera beneficios para los colaboradores, así como para la organización." (p. 5). APRONAM S.A., debe orientarse a trabajar en la formalización del trabajo en equipo a fin de satisfacer las exigencias de las partes interesadas.

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Combinación

- En esta organización se toma información del entorno y se analiza para definir acciones de mejoramiento.

Tabla 4.24. Combinación; comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo o desacuerdo	5	15,6%
Parcialmente de acuerdo	7	21,9%
Totalmente de Acuerdo	17	53,1%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En referencia a la tabla anterior se obtiene que un 53,1% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con que en la organización se toma la información del entorno y se analiza para definir acciones de mejoramiento. En ese contexto, un 21,9% menciona estar parcialmente de acuerdo. Esto es relevante debido a que este tipo de organizaciones "...opera en entornos dinámicos, sujetos a permanentes cambios políticos, tecnológicos, globales y económicos, por ello es importante entender las estructuras organizacionales y procesos para determinar las acciones estratégicas más adecuadas que permitan mejorar su gestión." (Saltos y Pérez, 2020, p. 15).

Por otro lado, un 15,6% se mostró imparcial ante este contexto, un 6,3% menciona estar parcialmente en desacuerdo y un 3,1% estuvo totalmente en desacuerdo con la toma de información del entorno por parte de la empresa para su mejoramiento.

La siguiente pregunta corresponde a la fase de Combinación

- Se recopilan y se transmiten las mejores prácticas de un proceso, para ser compartidas por los demás procesos.

Tabla 4.25. Combinación; mejora continua

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%
Parcialmente en desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo o desacuerdo	7	21,9%
Parcialmente de acuerdo	5	15,6%
Totalmente de Acuerdo	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Basándose en los resultados anteriores, un 46,9% de los trabajadores menciona estar totalmente de acuerdo con que en los procesos se recopilan y se transmiten las mejores prácticas, para ser compartidas por los demás procesos. Un 15,6% menciona estar parcialmente de acuerdo. Esto refiere a que dentro de APRONAM S.A. existen "...unidades departamentales cuya función es la de recoger, clasificar, ordenar, computar y presentar y presentar información, a diferencia de otros sectores que, como consecuencia de su accionar, generan información para el control." (Schmidt, 2018, p. 78).

Los resultados restantes reflejaron que un 21,9% indico imparcialidad ante el cuestionamiento anterior. Un 9,4% añadió estar parcialmente en desacuerdo y un 6,3% reflejo estar totalmente en desacuerdo con la recopilación y transmisión de mejores prácticas de un proceso y su compartimiento con los demás procesos, ahora, "...los procesos decisionales son determinantes en el éxito o fracaso de cualquier entidad empresarial, por lo que es necesario dejar de un lado la improvisación y establecer estrategias adecuadas para lograr su efectividad." (Muños et al., p. 37).

La siguiente pregunta corresponde a la fase Interiorización

- Se realizan actividades frecuentes de entrenamiento y capacitación para mejorar el aprendizaje de las personas.

Tabla 4.26. Interiorización; desarrollo del conocimiento

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo o desacuerdo	9	28,1%
Parcialmente de acuerdo	8	25,0%
Totalmente de Acuerdo	12	37,5%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En relación a los datos anteriores se puede extraer que un 37,5% de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que se realizan actividades frecuentes de entrenamiento y capacitación para mejorar el aprendizaje colectivo dentro de la empresa. En ese mismo orden un 25% mostro estar parcialmente de acuerdo. Es de relevancia para la organización mantener estos puntajes altos ya que investigaciones en el ámbito aseguran que existe "...una relación fuerte y positiva entre los procesos de capacitación que realiza la empresa y su impacto en su nivel de productividad y competitividad." (García y Baltazar, 2018, p. 79). Es decir, un personal capacitado y entrenado influye en el desarrollo competitivo y productivo de la organización.

En ese contexto, se debe señalar que existe un 28,1% de la población que se mostró imparcial ante esta interrogante, seguido de esto un 6,3% añadió estar parcialmente en desacuerdo y un 3,1% en total desacuerdo. Es importante dar prioridad a la tendencia en desacuerdo que se está originando en este apartado, debido a que los procesos de entrenamiento deben realizarse de forma conjunta con el propósito de que todos; dentro la organización sean capaces de aumentar y mejorar sus habilidades. En ese contexto, debe existir un plan estratégico que "... se desarrolle de acuerdo con las falencias del equipo, de esta forma podemos asegurar la adquisición de nuevos conocimientos, dónde se aprovechará y gestionará la inteligencia, ingenio, imaginación y talento de cada persona." (Obando, 2020, p. 172).

La siguiente pregunta corresponde a la fase Interiorización

- Los colaboradores de la empresa aplicamos el nuevo conocimiento que adquirimos en las actividades de capacitación o formación.

Tabla 4.27. Interiorización; competencias

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo o desacuerdo	5	15,6%
Parcialmente de acuerdo	8	25,0%
Totalmente de Acuerdo	16	50,0%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

De acuerdo a la tabla anterior, se obtuvo que en un 50% de la población mencionaron estar totalmente de acuerdo con aplicar el nuevo conocimiento que se adquiere en las actividades de capacitación y formación. Un 25% parcialmente de acuerdo. Estos resultados reflejan un nivel de madurez optimizado e innovador y consciente, donde existen procesos establecidos y la organización es consciente de la importancia de los procesos de capacitación en la organización y que sean aplicados, en busca de generar mejores resultados.

Si bien es cierto existe un 75% de la población que está de acuerdo con aquello, aquí surge la interrogante, donde las organizaciones buscan conocer el resultado tras la aplicación de esos conocimientos, autores como Hidalgo et al., (2020), sostienen que "...la evaluación del impacto de la capacitación es un tipo concreto de evaluación que permite identificar los efectos reales que la capacitación tiene en la organización y determinar los beneficios que aporta para el logro de los objetivos organizacionales." (p. 5). Por ello tener un porcentaje alto, no significa que el impacto de estos procesos sea totalmente efectivo. Finalmente hay un 15,6% de trabajadores que se mostró imparcial ante esta condición, un 3,1% que estuvo parcialmente en desacuerdo y un 6,3% en total desacuerdo, sobre la aplicación de los conocimientos en sus actividades tras la realización de capacitaciones, ellos dan respuesta a que existe poca o ninguna

intención de mejorar estos procesos, o si bien es cierto, existen directrices establecidas que soportan la intención.

La siguiente pregunta corresponde a la fase Interiorización

- La empresa comparte con las personas las lecciones aprendidas de las fallas, errores y no conformidades presentadas durante los procesos.

Tabla 4.28. Interiorización; no conformidad y acción correctiva

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%
Parcialmente en desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo o desacuerdo	7	21,9%
Parcialmente de acuerdo	6	18,8%
Totalmente de Acuerdo	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta al proceso de compartir con los colaboradores las lecciones aprendidas de las fallas, errores y no conformidades presentadas en los procesos por parte de la empresa, un 46,9% de la población, menciona estar totalmente de acuerdo con ese criterio, mientras que un 18,8% está parcialmente de acuerdo.

Por otro lado, existe un 21,9% se mostró imparcial ante este aspecto, un 6,3% mostro estar parcialmente en desacuerdo, y finalmente el restante 6,3% considero estar totalmente en desacuerdo con esto.

La siguiente pregunta corresponde a la fase Interiorización

- Se evalúa la eficacia de las capacitaciones, para asegurarse que todas las personas tienen el conocimiento necesario para llevar a cabo bien sus funciones

Tabla 4.29. Interiorización; Competencia

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	5	15,6%
Ni de acuerdo o desacuerdo	7	21,9%
Parcialmente de acuerdo	6	18,8%
Totalmente de Acuerdo	13	40,6%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta a la evaluación de la eficacia de las capacitaciones, para asegurar que todos tengan el conocimiento necesario para llevar a cabo sus funciones, el 40,6% refirió estar totalmente de acuerdo, y un 18,8% parcialmente de acuerdo, un nivel consciente, optimizado e innovador. Con estos resultados se "...puede comprobar que los esfuerzos utilizados para capacitar se encuentran bien encaminados hacia los resultados pronosticados en un comienzo, a partir de la inversión y la rentabilidad del proceso." (Fleitas y Hernández, 2018, p. 32). Lo que demuestra que la organización si es consciente y existen mejoramiento e innovación en estos procesos.

Por lo consiguiente, existe un 21,9% de la población que mostro imparcialidad ante este cuestionamiento, un 15,6% reflejo estar en parcial desacuerdo y un 3,1% estar en total desacuerdo. Si bien es cierto, se aprecia una tendencia en desacuerdo, sobre el análisis de la eficacia de las capacitaciones y como estas influyen en el conocimiento necesario que deben tener todos los colaboradores para ejercer correctamente sus actividades en el puesto de trabajo en el cual se desenvuelven. Con estos resultados se puede identificar "...el valor social, la pertinencia que reporta evaluar el impacto de la capacitación ante la necesidad de la mejora de la eficiencia de la gestión de la capacitación." (Díaz y Marreno, 2021, p. 37).

La siguiente pregunta corresponde a la fase Interiorización

- Los empleados conocen la política de Gestión del Conocimiento

Tabla 4.30. Interiorización; Conciencia

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	10	31,3%
Parcialmente de acuerdo	6	18,8%
Totalmente de Acuerdo	10	31,3%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Un aspecto importante en las organizaciones es la política de gestión del conocimiento que estas poseen. En el contexto de APRONAM S.A. únicamente un 31,3% menciona estar totalmente de acuerdo en conocer esta política, un 18,8% está parcialmente de acuerdo con esto, esto refiere una orientación de nivel de madurez consciente, optimizado e innovador. Estos resultados, son base para que la gestión del conocimiento "...se constituya a través de políticas que se desarrollen a través de procesos y procedimientos que lo formalicen y sean de estricto cumplimiento." (Agudelo y Valencia, 2018, p. 681)

Así mismo se presentó un grado de imparcialidad del 31,3%, en otras palabras, no saben si existe o no esta política, seguido se obtuvo un 12,5% de colaboradores que indico estar parcialmente en desacuerdo o que su conocimiento es muy poco sobre la política de gestión del conocimiento, se finaliza con un 6,3% que está en total desacuerdo sobre conocer la política de gestión del conocimiento.

La siguiente pregunta corresponde a la fase Interiorización

- Los empleados conocen sus responsabilidades con respecto al sistema de gestión del conocimiento.

Tabla 4.31. Interiorización; Conciencia

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	9,4%
Parcialmente en desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo o desacuerdo	5	15,6%
Parcialmente de acuerdo	8	25,0%
Totalmente de Acuerdo	13	40,6%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En relación a la responsabilidad de los trabajadores sobre el sistema de gestión del conocimiento, un 40,6% menciona estar totalmente de acuerdo con aquello, un 25% menciona estar parcialmente de acuerdo, generando un nivel de madurez consciente, optimizado e innovador. En palabras de Agudelo y Valencia (2018) hay que "...precisar con claridad las responsabilidades que se asumen por parte de cada uno de sus funcionarios, si bien todos igualmente deben asumir un rol a entregar y recibir información que se transforma en conocimiento..." (p. 674). Como antecedente se debe mencionar que, dentro del proceso de transmisión del conocimiento, se parte con la identificación y creación del mismo, hasta llegar al uso definido por su utilidad en cualquier actividad de la organización, por ello es necesario que los trabajadores conozcan lo que involucra este sistema.

En otra perspectiva se indica que un 15,6% mostro imparcialidad con respecto al cuestionamiento presentado, su conocimiento sobre las responsabilidades en relación a la gestión del conocimiento es neutral. Mientras que existe un 9,4% parcialmente en desacuerdo y un 9,4% en total desacuerdo.

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Intención

- Creo que los valores y principios que tiene la empresa favorecen la creación de nuevo conocimiento.

Tabla 4.32. Intención; contexto de la organización

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	8	25,0%
Parcialmente de acuerdo	5	15,6%
Totalmente de Acuerdo	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Con respecto a la tabla anterior, un 46,9% de los trabajadores creen que los valores y principios que tiene la empresa favorecen la creación de nuevo conocimiento. Un 15,6% mostro estar parcialmente de acuerdo con esto, un nivel consciente, optimizado e innovador, donde los valores y principios "...permiten que los trabajadores internalicen la nueva información ya reflexionada y que esta pueda ser examinada en cuanto a sus conocimientos y habilidades. (Martínez y Ruiz, s.d).

En otro análisis, un 25% de la población mostro imparcialidad ante este cuestionamiento, un 12,5% señalo estar parcialmente en desacuerdo. Se aprecia una tendencia en desacuerdo, es prioridad establecer la correlación entre las variables para identificar el grado de influencia y generar acciones correctivas para limitar la tendencia en desacuerdo que se vaya a generar.

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Intención

- Tenemos una cultura organizacional que promueve compartir información y conocimiento generado por los compañeros

Tabla 4.33. Intención transmisión y transformación del conocimiento

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	4	12,5%
Ni de acuerdo o desacuerdo	8	25,0%
Parcialmente de acuerdo	4	12,5%
Totalmente de Acuerdo	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta a tener una cultura organizacional que promueva compartir información y conocimiento generado por todos los colaboradores, existe un 46,9% de la población que confiere estar totalmente de acuerdo con aquello, un 12,5% parcialmente de acuerdo. En contraste, en lo que corresponde a la cultura organizacional "...la posibilidad de los empleados de compartir conocimiento genera una influencia importante en el comportamiento individual y grupal, por la forma en que esto cambia las conductas y habilidades en las interacciones entre personas." (Marulanda et al., 2016, p. 173).

El porcentaje sobrante corresponde a un 25% que señalo no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 12,5% parcialmente en desacuerdo y un 3,1% totalmente en desacuerdo.

De forma superficial se aprecia que aproximadamente un 42 % de la población presenta una tendencia en desacuerdo sobre tener una cultura que les promueva compartir información entre compañeros de trabajo, generada en el desarrollo de sus actividades o procesos, es de prioridad señalar que se concibe un riesgo al tener un comportamiento laboral originado por una cultura organizacional donde se ha trabajado sin compartir los conocimientos e individualizar el trabajo, dejando a un lado el concepto de colectividad que concibe a las organizaciones.

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Intención

- El equipo directivo de la empresa sabe cuál es el conocimiento que necesitan los colaboradores para realizar bien su trabajo diario.

Tabla 4.34. Intención; Revisión por la dirección

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Parcialmente en desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo o desacuerdo	6	18,8%
Parcialmente de acuerdo	8	25,0%
Totalmente de Acuerdo	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

De acuerdo a los datos reflejados en la tabla anterior, un 46,9% de los trabajadores menciona estar totalmente de acuerdo en señalar que el equipo directivo de la empresa sabe cuál es el conocimiento que necesitan sus colaboradores para realizar de manera adecuada su trabajo. Un 25% menciona estar parcialmente de acuerdo con esto.

El porcentaje restante equivale a un 18,8% de trabajadores que mostraron imparcialidad con la cuestión evaluada, y un 9,4% de los trabajadores señaló estar parcialmente en desacuerdo. Es importante que exista un respaldo directivo que conozca lo que sus colaboradores necesitan "...comunicando a la organización la importancia que tiene la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, así como facilitar y financiar todo el proceso..." (Rodríguez, et al. 2022, p. 4)

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Autonomía

- La empresa incentiva a las personas para actuar en forma autónoma en su trabajo y ejercer autocontrol con responsabilidad.

Tabla 4.35. Autonomía; Competencia

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%

Parcialmente en desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo o desacuerdo	4	12,5%
Parcialmente de acuerdo	7	21,9%
Totalmente de Acuerdo	16	50,0%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En cuanto a la existencia de incentivos que otorga las empresas para que las personas actúen de forma autónoma en el trabajo, y ejerzan autocontrol con responsabilidad, el 50% de la población señaló estar totalmente de acuerdo con la oferta de incentivos, un 21,9% señaló estar parcialmente de acuerdo.

Es importante que los trabajadores generen autocontrol de manera responsable en su puesto de trabajo, generar estrategias para que estén motivados influye en sus resultados. Basándose en el criterio de Manjarrez et al, (2019) "...los factores de motivación interna vinculados a los incentivos y al desempeño, impulsan la acción de los trabajadores en sus distintos puestos jerárquicos, todos enfocados en alcanzar un nivel adecuado de producción de bienes o servicios..." (p. 361).

Por otro lado, un 12,5% menciona no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 9,4% se mostró parcialmente en desacuerdo y un 6,3% estuvo totalmente en desacuerdo. En ese sentido de forma general se puede identificar que estos incentivos no están siendo aplicados de forma total en la organización lo cual repercuten su forma de actuar y sobre todo ejercer autocontrol con responsabilidad en diferentes situaciones.

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Autonomía

- Usted como líder de la empresa conoce las competencias de su equipo de trabajo.

Tabla 4.36. Autonomía; Competencia

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%

Parcialmente en desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo o desacuerdo	6	18,8%
Parcialmente de acuerdo	8	25,0%
Totalmente de Acuerdo	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Con respecto al papel de líder de cada uno de los trabajadores para conocer las competencias del equipo de trabajo al cuál pertenecen, solo un 46,9% menciona estar totalmente de acuerdo en conocer las competencias de su equipo, un 25% se mostró parcialmente de acuerdo.

La investigación de Ortiz (2019) señala que “es recomendable que cada líder conozca en su totalidad al personal y tenga la capacidad de guiarlos, consiguiendo de esta manera que el propósito no se individual sino en equipo...” (p. 35). De esta manera se resaltan sus competencias sin olvidar el trabajo colectivo, conformado por los diferentes grupos y equipos de la organización.

El restante corresponde a un 18,8% que se mostró neutral ante este cuestionamiento, un 3,1% parcialmente en desacuerdo, y un 6,3% en total desacuerdo con lo planteado.

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Redundancia

- Existen equipos de trabajo conformados por personas de diferentes procesos, con el fin de mejorar las interacciones entre los procesos.

Tabla. 4.37. Redundancia; transmisión y transformación del conocimiento

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo o desacuerdo	6	18,8%
Parcialmente de acuerdo	9	28,1%
Totalmente de Acuerdo	14	43,8%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

De acuerdo a los datos anteriores, un 43,8% de los trabajadores mencionan estar totalmente de acuerdo con la existencia de equipos de trabajo conformados por personas de diferentes procesos, con el fin de mejorar las interacciones entre los procesos, y un 28,1% se mostró parcialmente de acuerdo.

En ese contexto, se hace necesario que se mantenga el hecho de conformar equipos de trabajo de áreas diferentes "...para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo diferentes tareas, se hace falta la contribución y cooperación de los miembros, provocando de este modo la colaboración y la información entre ellos..." (Treviño y Abreu, 2017, p. 416). Un equipo de trabajo informado y capaz de interactuar con otros procesos, es capaz de afrontar problemáticas y plantear soluciones rápidas en un contexto organizacional.

Así mismo, un 18,8% de los trabajadores se mostró imparcial, un 3,1% parcialmente en desacuerdo y un 6,3% totalmente en desacuerdo con la existencia de equipos de trabajo conformados por personas de diferentes procesos.

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Redundancia

- Los medios de comunicación interna son eficaces para compartir información clave del contexto de la empresa.

Tabla 4.38. Redundancia; Comunicación

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo o desacuerdo	10	31,3%
Parcialmente de acuerdo	8	25,0%
Totalmente de Acuerdo	12	37,5%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta a la eficacia de los medios de comunicación interna para compartir información clave del contexto de la empresa, un 37,5% de los trabajadores menciona estar totalmente de acuerdo con que este proceso de comunicación se realiza de forma eficaz, un 25% considero estar parcialmente de acuerdo. Dentro de los medios de comunicación internos utilizados por APRONAM S.A. prevalece la interacción de persona y persona y el uso de medios digitales como el WhatsApp. Lo antes mencionado y de acuerdo a Fatuly et al., (2020) tienen su relevancia al ser "...medios rápidos de construcción de confianza entre los participantes, donde se puede devolver los beneficios que reciben de los demás, igualando la buena voluntad y la ayuda adquirida." (p.28).

En otro análisis el 31,3% opto por mostrar una respuesta imparcial, y un 6,2% en tendencia en desacuerdo sobre la eficacia de los medios de comunicación interna.

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Redundancia

- Se promueve la rotación del personal entre procesos, como una estrategia para mejorar el conocimiento de la empresa.

Tabla 4.39. Redundancia; Conservación de los conocimientos actuales

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo o desacuerdo	12	37,5%
Parcialmente de acuerdo	7	21,9%
Totalmente de Acuerdo	11	34,4%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que corresponde a la rotación del personal entre procesos como estrategia para mejorar el conocimiento de la empresa, un 34,4% de los trabajadores menciona estar totalmente de acuerdo con la realización de estas rotaciones, y un 21,9% menciona estar parcialmente de acuerdo.

Es importante mencionar que es tipo de rotación no excluye al trabajador de la organización, más bien lo involucra en otras actividades, diferentes a las de sus obligaciones, en ese sentido y de acuerdo a Vásquez et al., (2022) se habla de promociones, “...estas pueden establecerse como verticales (donde un trabajador ostenta un cargo superior), horizontal (donde un trabajador es trasladado a otro departamento diferente al que estaba) y temporal (donde un trabajador es trasladado a otro de forma temporal).” (p. 32). En base a lo anterior, las organizaciones que quieren mejorar el conocimiento utilizan el temporal, con la finalidad de optar por que los trabajadores se involucren en otras actividades y puedan sacar provecho de la información que adquieran.

Mientras que un 37,5% de los trabajadores menciono no estar de acuerdo ni desacuerdo con que se haya promovido la rotación del personal, y un restante del 6,2% presento una tendencia en desacuerdo, que la empresa este promoviendo la rotación del personal entre procesos.

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Fluctuación y Caos creativo

- Se anima a los colaboradores para que rompan sus hábitos y rutinas, con el fin de renovar los procesos y servicios.

Tabla 4.40: Fluctuación y Caos Creativo; componente humano

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo o desacuerdo	12	37,5%
Parcialmente de acuerdo	8	25,0%
Totalmente de Acuerdo	11	34,4%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta a la tabla anterior, se aprecia que un 34,4% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con que la empresa anime a los colaboradores a romper

sus hábitos y rutinas, con el fin de renovar los procesos y servicios, y un 25 % solo está parcialmente de acuerdo con esta condición.

Es necesario señalar que cuando los trabajadores rompen sus hábitos y rutinas, generan conocimientos que son de utilidad para la organización, de esa manera es relevante "...la transformación del conocimiento en productos, sistemas, procesos y servicios, proceso organizacional, es decir cómo las empresas hacen las cosas internamente o en conjunto con otras organizaciones." (Robayo, 2016, p. 130).

También se aprecia que un 37,5% de la población no está de acuerdo ni en desacuerdo con que la empresa los anime a romper sus hábitos y rutinas en dirección de renovar los procesos y servicios, y en 3,1% está parcialmente en desacuerdo.

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Fluctuación y Caos creativo

- La implementación de Sistemas de Gestión le ha permitido a la empresa expandir sus conocimientos

Tabla 4.41: Fluctuación y caos creativo, componente estratégico

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1%
Parcialmente en desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo o desacuerdo	8	25,0%
Parcialmente de acuerdo	4	12,5%
Totalmente de Acuerdo	17	53,1%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que corresponde a la implementación de sistemas de gestión, un 53,1% de la población está totalmente de acuerdo que estos sistemas le han permitido expandir su conocimiento a nivel de organización, y un 12,5% está parcialmente de acuerdo con esta condición, "...cuando no se ha implementado un sistema de gestión de conocimiento efectivo, es difícil imaginar la capacidad de reutilizar el conocimiento que han creado..." (Pereira et al., 2021, como se citó en Corzo et al., 2022, p.2). APRONAM

S.A. en su mayoría se orienta a un nivel consciente y optimizado, mejorando los procesos establecidos para expandir su conocimiento.

Por su parte, existe también un 25% de los trabajadores que no están de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, han tomado una posición neutral con respecto a la expansión de conocimientos tras la implementación de sistemas de gestión, un 6,3% está parcialmente en desacuerdo y un 3,1 % en total desacuerdo. Este porcentaje está sujeto a cuestiones que afectan el sistema de gestión del conocimiento lo cual “...incide directamente en los conocimientos que puede aplicar la organización para mejorar la eficiencia y la eficacia de los resultados de los productos y servicios que suministran al mercado y por ende en la satisfacción de los clientes.” (Serra, 2022, p. 101).

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Variedad de Requisitos

- Se puede afirmar que esta empresa tiene una red de comunicaciones externas que le permite estar bien enterada de lo que pasa en el entorno.

Tabla 4.42: Variedad de requisitos; Comunicación

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo o desacuerdo	8	25,0%
Parcialmente de acuerdo	10	31,3%
Totalmente de Acuerdo	11	34,4%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En relación a los datos anteriores se puede señalar que existe un 34,4% de la población que está totalmente de acuerdo con que la empresa tiene una red de comunicaciones externas que le permiten estar bien enterada de lo que pasa en el entorno, y un 31,3% que está parcialmente de acuerdo. Con los resultados anteriores se percibe que la comunicación está jugando un rol importante dentro de APRONAM S.A. “...de este modo se crea cercanía y confianza con su público objetivo y con futuros

clientes, en una empresa que no se maneje adecuadamente la comunicación, puede existir errores de recepción en la información que se brinda.” (Montes, 2022, p. 29).

Sin embargo, hay que destacar que existe un 25% de la población, que menciona no estar de acuerdo ni en desacuerdo, con la red de comunicación externa de la empresa para enterarse de lo que sucede en el entorno, un 3,1% está parcialmente en desacuerdo y un 6,2% en total desacuerdo.

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Variedad de Requisitos

- En esta empresa se realizan auditorías Internas a los procesos.

Tabla 4.43: Variedad de requisitos; auditoria interna

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	9,4%
Parcialmente en desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo o desacuerdo	6	18,8%
Parcialmente de acuerdo	3	9,4%
Totalmente de Acuerdo	17	53,1%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta a la realización de auditorías internas a los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, se obtiene que 53,1% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que se hayan realizado estos procesos, y un 9,4% parcialmente de acuerdo. Es importante que estos procesos de auditoria se lleven a cabo ya que “...previenen y detectan fraudes y contribuyen a evitar y evidenciar actividades rutinarias que generalmente se desarrollan en las grandes empresas, tanto como en las medianas y pequeñas.” (Cevallos et al., 2018, p. 19).

En ese contexto también hay que señalar que se obtuvo un 18,8% de trabajadores que menciona no estar de acuerdo ni en desacuerdo en que se hayan realizado procesos

de auditoria, un 9,4% parcialmente en desacuerdo, y un 9,4% en total desacuerdo, esto indica que los procesos de auditoria interna se están llevando a cabo en ciertos procesos, pero no en la totalidad de los que posee la organización. Es necesario que la auditoria se lleve a cabo en su totalidad y sobre todo que estos procesos "...se dirijan a fijar la posición de la compañía, determinar dónde se encuentra posesionada, hacia dónde se deben dirigir los programas que desarrolla, cuáles deben ser sus objetivos, y si necesita modificar los planes para lograrlos." (Carrión et al., 2017, p. 910).

La siguiente pregunta corresponde al facilitador de Estilo de dirección

- Los líderes de los procesos ayudan a integrar el conocimiento entre el equipo directivo y lo que piensan y saben los colaboradores

Tabla 4.44: Estilo de dirección: Componente estratégico

Escala	Respuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	9,4%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo o desacuerdo	6	18,8%
Parcialmente de acuerdo	7	21,9%
Totalmente de Acuerdo	15	46,9%
Total	32	100%

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Finalmente, se debe destacar que se tiene un 46,9% de la población que está totalmente de acuerdo en que los líderes de los procesos de la organización les ayudan a integrar el conocimiento entre el equipo directivo y lo que piensan y saben los colaboradores, y un 21,9% parcialmente de acuerdo. Un buen líder es capaz de generar una interacción entre él y sus seguidores, orientándose a la obtención de resultados favorables en los procesos resultado de su autoridad, "...esta influencia considera que debe haber algún tipo de cambio en estos seguidores esto puede ser

en sus competencias, motivación, comportamiento, etc., todo esto se presenta como resultado de una determinada actividad realizada por el líder.” (Pérez, 2020, p. 15).

Por otro lado, un 18,8% de los trabajadores mostro un resultado neutral sobre la ayuda de los líderes de los procesos para integrar el conocimiento, un 3,1% señala estar parcialmente en desacuerdo y un 9,4% en total desacuerdo. Con estos resultados es necesario que los líderes de la organización sean capaces de “...conocer para hacer; es decir combinar el conocimiento teórico con la praxis, y así generar un comportamiento eficaz en los subordinados donde los resultados son mejores y más holísticos...” (Prospel et al., 2022, p. 187).

PRUEBA DE NORMALIDAD DE LOS DATOS OBTENIDOS

Una vez que fue aplicado el instrumento en APRONAM S.A. y tras realizar el análisis de cada una de las variables en estudio, se procedió a determinar la normalidad de los datos obtenidos, con la finalidad de identificar cual será el método de la validación de los datos.

El proceso se realizó en el programa estadístico Minitab Statistical Software, ingresando el promedio de las respuestas por cada una de las variables y el número de personas que fueron encuestadas. Una vez ingresados estos datos se procedió a utilizar la herramienta de estadísticas, seguido por estadísticas básicas, y finalmente prueba de normalidad.

Luego se eligió la opción de prueba de normalidad basada en Ryan – Joiner, que es similar a Shapiro – Wilk, autores como Tapia y Cevallos (2021), señalan que “esta prueba resulta mucha más adecuada para muestras superiores a 30 observaciones y menores a 50.” (p.81) en el presente estudio el número de encuestados es 32 y por ello la pertinencia de su aplicación. Así mismo, cabe destacar que el valor de p que se obtenga por variables, será comparado con el nivel de significancia y de acuerdo a eso de definirá si los datos presentan una distribución normal o no. Por ello se presenta la siguiente tabla:

Tabla 4.45. Nivel de significancia

Nivel de significancia	Interpretación
$P > 0.05$	Los datos siguen una distribución normal
$P < 0.05$	Los datos no siguen una distribución normal

Fuente. Autor de la investigación

- Una vez ingresado los datos de la variable cultura organizacional se obtuvo el siguiente comportamiento:



Figura 4.1.1. Grafica de probabilidad de cultura organizacional

Como se aprecia en la figura 4.1.1 el valor de p, es mayor a 0.100, y tomando como referencia la tabla del nivel de significancia la distribución de los datos es normal

- Una vez ingresado los datos de la variable gestión del conocimiento se obtuvo el siguiente comportamiento:

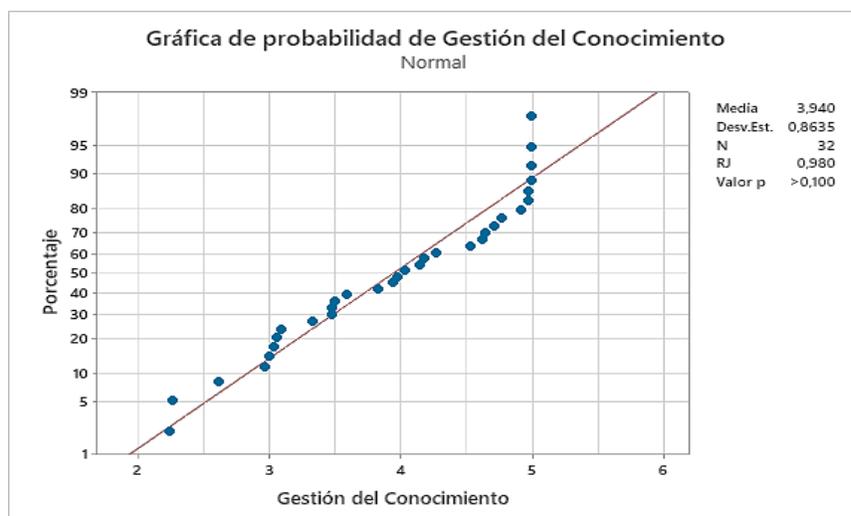


Figura 4.1. 2. Gráfica de probabilidad de gestión del conocimiento

Como se aprecia en la **figura 2** el valor de p , es mayor a 0.100, y tomando como referencia la tabla del nivel de significancia la distribución de los datos es normal.

De acuerdo a la distribución normal de los datos de ambas variables; cultura organizacional y gestión del conocimiento, se descarta el uso de coeficientes para datos que no tienen una distribución normal, es decir datos no paramétricos, y se procede a utilizar el uso de coeficientes para datos con distribución normal, en este caso particular su utilizara el Alfa de Cronbach como parte de la siguiente actividad de validación y confiabilidad.

4.1.2. VALIDACIÓN DE LA CONFIABILIDAD DE LOS DATOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL ALFA DE CRONBACH.

Para medir el nivel de fiabilidad de los instrumentos de evaluación aplicados, se utilizó el Alfa de Cronbach haciendo uso del programa estadístico Minitab. Cabe señalar que como referencia de los rangos de validez se utilizaron los mencionados por George y Mallery (2003, como se citó en Muñoz 2019), como criterios de recomendación de la fiabilidad estimada por el Alfa de Cronbach:

Tabla 4.45. Criterios de fiabilidad

Condición	α Considerado válido
Confiabilidad inválida	<0.5
Confiabilidad pobre	>0.5
Confiabilidad cuestionable	>0.6
Confiabilidad válida	>0.7
Confiabilidad buena	>0.8
Confiabilidad excelente	>0.9

Fuente. Datos obtenidos de George y Mallery (2003, como se citó en Muñoz 2019)

A. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El instrumento de evaluación de cultura organizacional constaba de 10 preguntas, aplicadas al total de la población de la empresa objeto de estudio; 32 personas.

- Alfa de Cronbach

$$\frac{\text{Alfa}}{0,8338}$$

De acuerdo al resultado anterior la consistencia interna de los datos o fiabilidad, es de 0,8338 y basándonos en la tabla X, la confiabilidad es buena.

Lo anterior hace referencia a la evaluación de la consistencia de los datos en el contexto de la presente investigación, en ese sentido, y de acuerdo a los resultados los datos son consistentes.

B. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El instrumento de evaluación de la gestión del conocimiento constaba de 34 preguntas, aplicadas al total de la población de la empresa objeto de estudio; 32 personas.

- Alfa de Cronbach

Alfa

0,9744

De acuerdo al resultado anterior la consistencia interna de los datos o fiabilidad, es de 0,9744 y basándonos en la tabla X, la confiabilidad es excelente.

Basándose en el resultado anterior, se demuestra que existe consistencia entre los datos, afirmando la validez de la confiabilidad de los datos.

4.1.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS OBTENIDOS

- CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se muestra el resultado estadístico de los datos, donde se realiza una descripción de la media por las preguntas realizadas y la media promedio de los indicadores utilizados. Así mismo se presentan datos como la desviación estándar, la media y el mínimo y máximo de los datos.

Para el análisis de los datos se tomará en cuenta los juicios de valor emitidos por el autor de la presente investigación se realizará el análisis en base a los niveles de desempeño, propuestos en el instrumento utilizado. A continuación, se muestra la tabla con la descripción y los valores para su juicio.

Tabla 4.1. Niveles de desempeño para el análisis descriptivo de Cultura Organizacional.

Nivel de desempeño	Descripción	Rango
Preformal	No posee las competencias necesarias	< 1; < 2
Receptivo	Existe bajo dominio	≥ 2; < 3
Resolutivo	Analiza lo básico: resuelve problemas sencillos.	≥ 3; < 4
Autónomo	Existe criterio propio: argumenta y resuelve problemas.	≥ 4; < 5
Estratégico	Aplica estrategias creativas; actúa en base a valores universales	≥ 5

Fuente. Autor de la investigación.

- Planeación

Tabla 4.46. Dimensión de Planeación

Preguntas	Planeación						
	Media Total	Media por pregunta	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
¿En qué grado se proyecta que APRONAM S.A. contribuya al desarrollo económico, al desarrollo humano y la protección del ambiente?		4,12		1,04	1	4	5
¿En qué grado en APRONAM S.A. se propone ofrecer productos y o / servicios de calidad para el bienestar del dueño, de los colaboradores, de la sociedad y para la protección del ambiente?	4,203		0,964				
		4,28		0,88	1	4	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta la dimensión de planeación en APRONAM S.A. se evidencia un resultado con una media promedio de 4,20, es decir un rango “medianamente alto” lo cual indica un elevado grado de planeación en la organización y basándose en la estructura del cuestionario utilizado , este resultado es autónomo es decir; se verifica qué requiere APRONAM S.A. para que contribuya con una economía sana, y oferte oportunidades de empleo a diferentes sectores con un salario justo, equitativo y condiciones laborales sanas, así como para que disminuya su consumo de agua y energía eléctrica, además de la basura generada y también se analiza la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen que permitan el bienestar personal, el de sus colaboradores, el de sus clientes y la aplicación de medidas para la protección del ambiente.

En esta dimensión, el indicador que se puede considerar como punto crítico es el de la visión, ya que su media individual está por debajo del promedio, y equivale a 4,12.

- Liderazgo

Tabla 4.47. Dimensión de Liderazgo

Preguntas	Liderazgo						
	Media Total	Media por pregunta	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
¿En qué grado en APRONAM S.A. se fomentan y fortalecen los valores para lograr un comportamiento ético que permita al dueño y a los colaboradores una actuación para el cuidado personal, e trato digno a las personas hacia el interior como exterior de la empresa y la protección del ambiente?		4,18		0,93	1	4	5
¿En qué grado la comunicación fluye de manera ágil y de acuerdo con lo planeado, permitiendo que los integrantes cuenten con la información necesaria para colaborar en las diferentes actividades de la microempresa?	4,03	4,15	0,86	0,72	3	4	5
¿En qué grado se gestiona el conocimiento para resolver los problemas del contexto en APRONAM S.A.?		3,90		0,96	2	4	5
¿En qué grado la empresa lidera bajo un programa para la formación, capacitación y desarrollo personal?		3,90		0,85	2	4	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En la dimensión de liderazgo, se evidencia que la media total es de 4,03, es decir en un grado “medianamente alto” con un nivel autónomo, sin embargo se evidencian dos preguntas las cuales presentan una media individual de 3,90 respectivamente, lo cual indica un grado medio, es decir, un nivel resolutivo que refiere que; se resuelven los problemas con base en la información generada por los colaboradores y la adaptación del conocimiento adquirido por parte del dueño dentro y fuera de la organización, seguido con el cumplimiento de acciones para la capacitación en las actividades que desarrollar, pero no se ha considerado la formación y desarrollo personal propio y de los colaboradores. En ese sentido se puede evidenciar que los factores que influyen con respecto al liderazgo y a los cuáles se les debe prestar atención son; la forma en cómo se usa el conocimiento para resolver problemas y el programa de formación, capacitación y desarrollo personal de los colaboradores.

De acuerdo a los resultados, los puntos críticos que se deben tomar en cuenta en esta dimensión están relacionados con la gestión del conocimiento, que presento una media por debajo del promedio, equivalente a 3,90, así mismo la formación pasa a ser otro punto crítico presentando el mismo comportamiento, una media debajo del promedio equivalente a 3,90.

- **Bienestar**

Tabla 4.48: Indicador de Bienestar

Preguntas	Bienestar						
	Media Total	Media por pregunta	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
¿En qué grado el sueldo es justo y equitativo en la microempresa?		4,03		0,89	2	4	5
¿En qué grado la microempresa implementa estrategias que le permitan disminuir su impacto ambiental por sus actividades diarias?		3,50		1,01	1	4	5
¿En qué grado la microempresa oferta espacios laborales para todas las personas sin importar la edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, situación económica u otra condición?	3,64	3,78	0,97	0,87	1	4	5
¿En qué grado y a qué nivel la microempresa participa en programas para la prevención del deterioro, el manejo y la restauración de áreas naturales, así como en acciones para la protección del ambiente?		3,25		1,10	1	3	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Con respecto a la dimensión de bienestar se evidencia que la media total es de 3,64, esto indica que la media de los trabajadores considera un grado medio con respecto a las acciones que se llevan a cabo en esta dimensión, es decir un nivel resolutivo, mismo que refiere que; se cumple con algunas estrategias para controlar el consumo de agua, el de energía, la generación el dióxido de carbono (CO²) y la de basura, así mismo, se planifica crear un programa que oferte espacios laborales sin importar la edad, el sexo, la discapacidad, la raza, la etnia, el origen, la religión, la situación

económica u otra condición y finalmente, se planifica realizar acciones aisladas de prevención del deterioro, el manejo y la restauración de áreas naturales, así como para la protección del ambiente con base en programas locales

Hay que destacar que existen 2 trabajadores que calificaron con grado bajo, en el indicador equidad laboral, reflejando un nivel preformal haciendo énfasis en que; no se ha considerado establecer un tabulador para el sueldo de acuerdo con la antigüedad, la actitud, la aptitud y las habilidades para desarrollar las actividades.

En cuanto a los puntos críticos podemos hacer énfasis en la economía sostenible con una media de 3,50, y cuidado del ecosistema con 3,25, ambas medidas por debajo del promedio.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Seguidamente se muestra el resultado estadístico de los datos, donde se realiza una descripción de la media por las preguntas realizadas y la media promedio de las fases y facilitadores utilizados. Así mismo se presentan datos como la desviación estándar, la media y el mínimo y máximo de los datos

Para el análisis de los resultados obtenidos, se procederá a comparar el resultado de las medias de cada fase, y facilitador utilizado, con el nivel de madurez que propone el instrumento, en este caso particular, se muestra la tabla con los niveles, su descripción y el rango que permite generar la clasificación.

Tabla 4.11. Niveles de madurez para Gestión del Conocimiento.

Nivel	Nombre	Descripción	Rango
I	Inicial	Poca o ninguna intención	< 3
II	Establecido	Intención; existen directrices establecidas	≥ 3; <3.5
III	Gestionado	En marcha de procesos formales	≥ 3.5; < 4
IV	Consciente	La organización es consciente	≥ 4; < 4.5
V	Optimizado e Innovador	Establecido totalmente, existe mejoramiento e innovación y una cultura institucionalizada	≥ 4.5

Fuente. Autor de la investigación

- Fase: Socialización

Tabla 4.49: Socialización; resultados descriptivos

Socialización							
Pregunta	Media total	Media	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
La inducción que recibí al ingresar a la empresa me permite conocer bien mi puesto de trabajo y los procesos con los cuáles interactúo		4,15		0,95	2	4,50	5
La empresa me facilita los espacios y el tiempo necesarios para compartir el conocimiento que se aprende durante el trabajo.	4,06	4	1,09	1,16	1	4	5
Los compañeros de trabajo me comparten su conocimiento y su experiencia, para mejorar el cumplimiento a los clientes, tanto internos como externos.		4,03		1,17	1	4	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta a la fase de socialización del conocimiento, las medias de las respuestas oscilan en estar “parcialmente de acuerdo”, con una media promedio de 4,06, un nivel de madurez consciente.

Sin embargo, existen 2 respuestas que señalan el mínimo de la escala y muestran estar en total desacuerdo, esto refiere que existen problemas con la inducción que se brinda al ingresar en la empresa. En relación a lo anterior el punto crítico que se encuentra por debajo de la media corresponde al compartir de conocimiento y experiencia de los compañeros de trabajo, para mejorar el cumplimiento de los clientes internos y externos con una media de 4,03.

- Fase: Exteriorización

Tabla 4.50: Exteriorización; datos descriptivos

Exteriorización							
Pregunta	Media total	Media	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
La empresa documenta el conocimiento de sus colaboradores, para que se pueda transmitir a otras personas y a otros procesos.	3,95	3,68	1,12	1,23	1	4	5

Participo activamente en la elaboración de los procedimientos, manuales, guías o protocolos, para aportar mi conocimiento.	3,78	1,15	1	4	5
Se han establecido momentos o espacios en los procesos, para que se puedan generar nuevos conocimientos, con el fin de mejorar el servicio a los clientes.	4,12	1,10	1	5	5
Los mecanismos para controlar la documentación funcionan bien.	4,06	1,04	2	4	5
Mi proceso analiza los datos que produce, para transformarlos en información útil.	4,12	1,07	2	4,50	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En cuanto a la fase de exteriorización se evidencia que el promedio total de la media de esta fase es 3,96, es decir no están de acuerdo ni en desacuerdo, y basándonos en el nivel de madurez, la fase de exteriorización se encuentra gestionada, es decir, se han establecido procesos formales en esta fase del proceso de creación y transmisión del conocimiento.

Se denota que existen 4 personas que han respondido con la mínima valoración, 2 correspondiendo a la funcionalidad de los mecanismos para controlar la documentación, donde están en total desacuerdo, y el mismo comportamiento, con el análisis de datos en los procesos de cada trabajador para producir información útil.

En esta fase se pueden señalar los siguientes puntos críticos al presentar valores menores a la media promedio, en este caso son dos, en primer lugar; los procesos de documentación que se realizan en la empresa para transmitir el conocimiento y compartirlo con sus colaboradores, y en segundo lugar la participación de los trabajadores en la elaboración de manuales aportando su conocimiento.

- Fase: Combinación

Tabla 4.50: Combinación; datos descriptivos

Pregunta	Media Total	Media	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
En esta empresa actualizamos los procedimientos e instructivos que permiten hacer	3,95	3,90	1,20	1,30	1	4	5

mejor el trabajo y mejorar las interacciones entre los procesos.					
La información que se produce durante las actividades diarias se interpreta para generar nuevos conocimientos.	4,12	1,07	2	4,5	5
Los manuales, protocolos y procedimientos que se elaboran en la empresa, se mejoran a partir de los resultados de las acciones correctivas.	3,71	1,14	1	4	5
Los medios de comunicación interna me permiten enterarme de los cambios en el conocimiento necesario para llevar a cabo mi trabajo.	3,84	1,19	2	4	5
El trabajo en equipo en esta empresa sirve para obtener mayor conocimiento sobre las necesidades de los clientes externos e internos.	4,03	1,30	1	5	5
En esta organización se toma información del entorno y se analiza para definir acciones de mejoramiento.	4,15	1,11	1	5	5
Se recopilan y se transmiten las mejores prácticas de un proceso, para ser compartidas por los demás procesos.	3,87	1,28	1	4	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

El promedio total de la fase de combinación del conocimiento es de 3,96 reflejando un grado imparcialidad en todos los aspectos evaluados en este proceso, y evaluando el nivel de madurez de esta fase, se obtiene un nivel gestionado, existiendo procesos formales para el desarrollo de una correcta combinación de conocimientos.

Existen dos aspectos dentro de esta fase que destacan por presentar un “total desacuerdo” de parte de 2 personas consecutivamente, estos reflejan que no se interpreta la información que se produce a diario y falencias en el proceso de comunicación interna.

Para considerar, se debe señalar que existen 4 puntos críticos a considerar, mismos que presentan una media inferior a la media, en primer lugar, la actualización de contenidos para mejorar el trabajo y la interacción de procesos, la mejora de manuales

y procesos a través de las acciones correctivas, la funcionalidad de la comunicación interna, y la recopilación y transmisión de un proceso para transmitirlo a los demás.

- **Fase: Interiorización**

Tabla 4.51: Interiorización; datos descriptivos

Pregunta	Interiorización						
	Media Total	Media	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
Se realizan actividades frecuentes de entrenamiento y capacitación para mejorar el aprendizaje de las personas.		3,87		1,10	1	4	5
Los colaboradores de la empresa aplicamos el nuevo conocimiento que adquirimos en las actividades de capacitación o formación.		4,09		1,17	1	4,50	5
La empresa comparte con las personas las lecciones aprendidas de las fallas, errores y no conformidades presentadas durante los procesos.	3,83	3,93	1,22	1,24	1	4	5
Se evalúa la eficacia de las capacitaciones, para asegurarse que todas las personas tienen el conocimiento necesario para llevar a cabo bien sus funciones.		3,78		1,23	1	4	5
Los empleados conocen la política de Gestión del Conocimiento.		3,56		1,24	1	3,50	5
Los empleados conocen sus responsabilidades con respecto al sistema de gestión del conocimiento.		3,78		1,33	1	4	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En lo que respecta a la fase de interiorización del conocimiento, la media total corresponde a 3,83 que corresponde a “no estar de acuerdo ni en desacuerdo” en ese sentido se puede identificar una conducta imparcial, y en lo que respecta al nivel de madurez, se infiere que existen procesos formales en esta fase, dando protagonismo a nivel gestionado.

Los puntos críticos de esta fase, es decir las medias por debajo de la media promedio son; la evaluación de la eficacia de las capacitaciones, el conocimiento de la política de gestión del conocimiento y las responsabilidades que los empleados tienen con ella.

- **Facilitador: Intención**

Tabla 4.52. Intención; datos descriptivos

Pregunta	Intención						
	Media total	Media	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
Creo que los valores y principios que tiene la empresa favorecen la creación de nuevo conocimiento.		3,96		1,12	2	4	5
Tenemos una cultura organizacional que promueve compartir información y conocimiento generado por los compañeros	3,97	3,87	1,12	1,23	1	4	5
El equipo directivo de la empresa sabe cuál es el conocimiento que necesitan los colaboradores para realizar bien su trabajo diario.		4,09		1,02	2	4	5

Fuente: Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

El resultado del facilitador de intención refleja una media total de 3,97 lo cual refleja un grado de imparcialidad sobre lo que involucra este facilitador, y su nivel de madurez corresponde a estar gestionado, es decir existen procesos formales dentro del facilitador de intención.

En cuanto a los puntos críticos de este indicador, destaca el que se encuentra por debajo de la media con 3,87, correspondiendo a que existe una cultura organizacional que promueve compartir información y conocimiento generado por los compañeros de trabajo.

- **Facilitador Autonomía**

Tabla 4.53: Autonomía; datos descriptivos

Pregunta	Autonomía						
	Media total	Media	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo

La empresa incentiva a las personas para actuar en forma autónoma en su trabajo y ejercer autocontrol con responsabilidad.	4,01	4	1,22	1,27	1	4,50	5
Usted como líder de la empresa conoce las competencias de su equipo de trabajo.		4,03		1,17	1	4	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

Los resultados del facilitador de autonomía reflejan una media de 4,01, lo cual es favorable ya que corresponde a estar “parcialmente de acuerdo” y su nivel de madurez es consciente, es decir, la organización conoce la importancia de este facilitador. A pesar de existir mínimos, su mediana no es inferior a 4,5. Y el único punto crítico es el incentivo que dan a las personas para actuar en forma autónoma en su trabajo.

- Facilitador Redundancia

Tabla 4.54: Redundancia; datos descriptivos

Pregunta	Redundancia						
	Media total	Media	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
Existen equipos de trabajo conformados por personas de diferentes procesos, con el fin de mejorar las interacciones entre los procesos.		4		1,16	1	4	5
Los medios de comunicación interna son eficaces para compartir información clave del contexto de la empresa.	3,90	3,90	1,09	1,05	1	4	5
Se promueve la rotación del personal entre procesos, como una estrategia para mejorar el conocimiento de la empresa.		3,81		1,06	1	4	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En cuanto a los resultados obtenidos en el facilitador de redundancia se puede identificar que la media general es de 3,90, caracterizada por un grado de imparcialidad y un nivel de madurez gestionado. El único punto crítico, con la media equivalente a 3,81, por debajo de la media promedio, es la rotación del personal entre procesos, como estrategia para mejorar el conocimiento de la empresa.

- **Facilitador: Fluctuación Caos Creativo**

Tabla 4.55: Fluctuación y caos creativo

Fluctuación y caos creativo							
Pregunta	Media total	Media	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
Se anima a los colaboradores para que rompan sus hábitos y rutinas, con el fin de renovar los procesos y servicios.	3,98	3,90	1,04	0,92	2	4	5
La implementación de Sistemas de Gestión le ha permitido a la empresa expandir sus conocimientos		4,06		1,16	1	5	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En relación al facilitador de fluctuación y caos creativo su media promedio corresponde a 3,98, con un nivel de madurez gestionado. El único punto crítico, con una media individual debajo del promedio de 3,90, equivale a; el ánimo de los colaboradores por parte de la empresa, para que ellos rompan sus hábitos y rutinas, con el fin de renovar los proceso y servicios.

- **Facilitador: Variedad de requisitos**

Tabla 4.56: Variedad de requisitos; datos descriptivos

Variedad de requisitos							
Pregunta	Media total	Media	Desv. Total	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
Se puede afirmar que esta empresa tiene una red de comunicaciones externas que le permite estar bien enterada de lo que pasa en el entorno.	3,86	3,84	1,27	1,13	1	4	5
En esta empresa se realizan auditorías Internas a los procesos.		3,87		1,40	1	5	5

De acuerdo a los resultados del facilitador; variedad de requisitos, se evidencia una media total de 3,86 que refleja en los trabajadores “no estar de acuerdo ni en desacuerdo” hay que tener en cuenta que esta conducta de imparcialidad y nivel de madurez gestionado.

El único punto crítico está condicionado con la existencia de una red de comunicaciones externas en la empresa, para que se entere de lo que pasa en el contexto donde se desenvuelve.

- **Facilitador: Estilo de dirección**

Tabla 4.57: Estilo de dirección; datos descriptivos

Estilo de dirección					
Pregunta	Media	Desv.Est.	Mínimo	Mediana	Máximo
Los líderes de los procesos ayudan a integrar el conocimiento entre el equipo directivo y lo que piensan y saben los colaboradores.	3,93	1,29	1	4	5

Fuente. Datos Obtenidos de APRONAM S.A.

En cuanto al facilitador; estilos de liderazgos se obtuvo una media de 3,93 bastante próxima a 4 , sin embargo existe un mínimo de un trabajador en estar en desacuerdo total sobre el cuestionamiento, es importante que este proceso; donde los líderes de los procesos ayudan a integrar el conocimiento entre directivos y los colaboradores satisfaga en su totalidad a los empleados, por el hecho de que un líder debe ser capaz de conocer a su equipo de trabajo y tener las cualidades óptimas para integrar conocimiento de manera colectiva.

4.2. FASE 2. DETERMINAR LA CORRELACIÓN QUE EXISTE ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO PARA LA VERIFICACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO.

4.2.1. CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Para el desarrollo de esta fase se procedió correlacionar las variables de cultura organizacional y gestión del conocimiento, seguidamente se procedió a ingresar el resultado de cada una de las dimensiones, fases y facilitadores utilizados, de forma promediada y en el siguiente orden de variables:

- En primer lugar, la variable de cultura organizacional, con: planeación, liderazgo, bienestar
- En segundo lugar, la variable de gestión del conocimiento con: socialización, exteriorización, combinación, interiorización, intención, autonomía, redundancia, fluctuación y caos creativo, variedad de requisitos y estilos de liderazgo.

Luego, se utilizó el software Minitad para el procesamiento de los datos y así obtener las correlaciones individuales y el coeficiente de Pearson. El coeficiente de Pearson en esta actividad permite estudiar la correlación entre ambas variables; cultura organizacional y gestión de conocimiento, con el propósito de obtener datos sobre la intensidad y la dirección de la relación que llegase a existir. Para su interpretación es necesario referenciar una ilustración y una tabla de rangos para considerar los niveles de correlación y la fuerza de los mismos.

A continuación, en la Ilustración 4.2.1, se muestran los niveles de asociación de la correlación, que se tomaran en cuenta para el análisis, y en la tabla 4.58 el rango de valores y su interpretación:

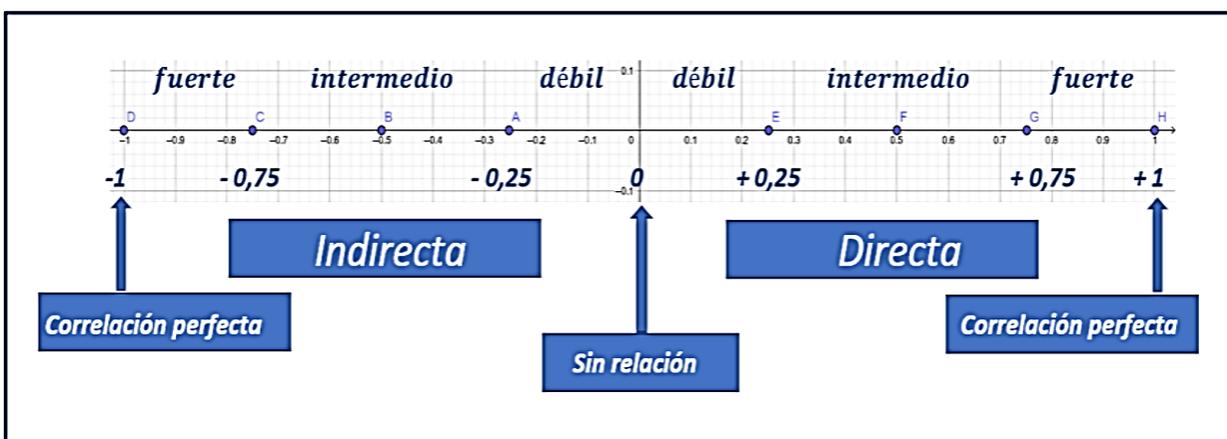


Ilustración 4.2.1. Asociación de correlación de Pearson

La ilustración 4.2.1 permite identificar 2 tipos de asociación de correlación; directa, cuando se obtiene cualquier resultado dentro del cuadrante positivo de 0 a + 1. E indirecta, cuando se obtiene cualquier resultado dentro del cuadrante negativo. 0 a -1.

En la tabla 4.58 se presentan diferentes rangos de correlación de Pearson y su interpretación, es importante destacar que los valores sirven tanto para resultados positivos como negativos.

Tabla 4.58. Significancia del valor del coeficiente r de Pearson

Rango de valores	Interpretación
$r = 0$	No hay correlación entre las dos variables
$0 < r < 0.25$	Débil correlación
$0.25 \leq r < 0.75$	Intermedia correlación
$0.75 \leq r < 1$	Fuerte correlación
$r = \pm 1$	Perfecta correlación

Fuente. Datos tomados de Fiallos (2021).

El procesamiento de datos comenzó con ingresar el total promediado de las variables objeto de estudio en la investigación; a fin de interpretar el valor de su correlación. Se ingresaron los datos en Minitad y se obtuvo lo siguiente:

- Correlación de Pearson de cultura organizacional y gestión del conocimiento = 0,192

Después, para la correlación individual de las dimensiones, fases y facilitadores, se asignó un color para facilitar la interpretación de los valores de Pearson; verde para las correlaciones fuertes, amarillo para las correlaciones intermedias y celeste para las correlaciones débiles.

A continuación, en la tabla 4.59, muestra la matriz de correlación obtenida tras el uso del software Minitad y los valores de Pearson por cada una de las dimensiones, fases y facilitadores ingresados.

Tabla 4.59. Correlación de indicadores, fases y facilitadores.

DIMENSIONES, FASES Y FACILITADORES		Cultura Organizacional					Gestión del Conocimiento						
		Planeación	Liderazgo	Bienestar	Socialización	Exteriorización	Combinación	Interiorización	Intención	Autonomía	Redundancia	Fluctuación y caos creativo	Variedad de requisitos
Cultura organizacional	Liderazgo	0,656											
	Bienestar	0,472	0,565										
	Socialización	-0,015	0,141	0,23									
Gestión del conocimiento	Exteriorización	0,024	0,154	0,046	0,744								
	Combinación	0,14	0,241	0,098	0,711	0,876							
	Interiorización	0,044	0,227	0,094	0,813	0,785	0,777						
	Intención	0,123	0,306	0,129	0,682	0,823	0,836	0,874					
	Autonomía	-0,003	0,226	0,26	0,677	0,664	0,637	0,708	0,705				
	Redundancia	-0,065	0,098	0,123	0,425	0,686	0,666	0,632	0,753	0,794			
	Fluctuación y caos creativo	0,116	0,221	-0,01	0,598	0,744	0,748	0,822	0,822	0,493	0,582		
	Variedad de requisitos	0,096	0,372	0,027	0,477	0,717	0,807	0,747	0,84	0,615	0,777	0,823	
	Estilo de liderazgo	0,231	0,434	0,184	0,364	0,536	0,657	0,597	0,597	0,457	0,583	0,697	0,802

Fuente. Software Minitad.

4.2.2. ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN ENTRE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la siguiente actividad; se realiza el análisis de la correlación general de la cultura organizacional y gestión del conocimiento.

En ese sentido y con un resultado de 0,192 y, basándose en la tabla 4.58 de interpretación para valores de Pearson, existe una correlación débil entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. De acuerdo a Hernández (2018) cuando las desviaciones se compensan entre sí, se obtiene una correlación débil, y los puntos ocupan todo el cuadrante. En alusión a lo descrito por el autor, se presenta la gráfica de correlación de ambas variables, donde se identifica la ubicación de los puntos en todo el cuadrante:

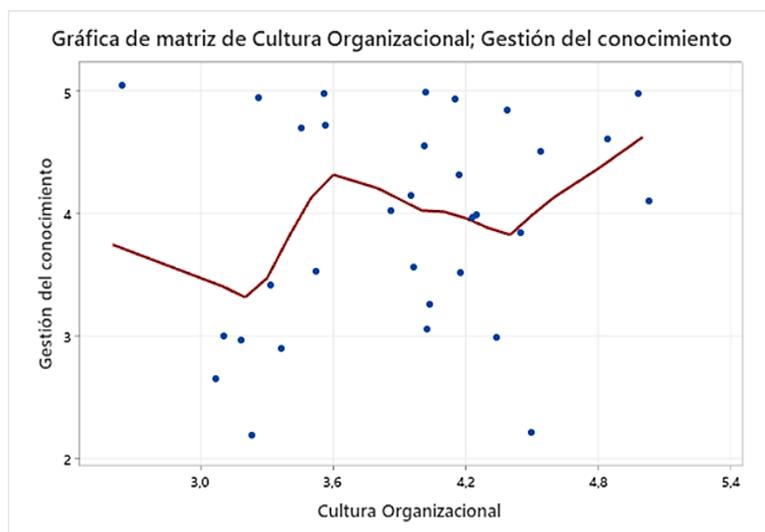


Figura. 4.2.2. Correlación de Pearson; cultura organizacional y gestión del conocimiento

CORRELACIONES POR DIMENSIONES, FASES Y FACILITADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

- **Correlaciones fuertes:**

En referencia a la tabla 4.58, las correlaciones fuertes se encuentran en el rango de $0.75 \leq r < 1$ y bajo ese criterio se obtuvieron las siguientes relaciones:

En las dimensiones internas de la cultura organizacional, no existen correlaciones fuertes. Mientras que, en la gestión del conocimiento, si las hay, mismas que se detallan a continuación:

- **Existe una correlación fuerte directa, entre la fase de combinación con exteriorización, con un equivalente a, 0,87.**

La fase de combinación refiere la transferencia de conocimiento explícito a explícito, es decir la documentación existente considerada como importante y que requiere su transmisión a los trabajadores y procesos de la organización, mientras que la fase de exteriorización hace referencia a la transmisión de conocimiento tácito a explícito.

Existe una relación fuerte directa entre ambas fases debido a que; debe existir una correcta gestión documental para sintetizar la información útil enmarcada en manuales, fichas y otros documentos, y clasificarla de acuerdo al interés de cada área, proceso y puesto de trabajo, a fin de utilizarla y que los resultados que se obtengan tras su aplicación sean eficientes, durante ese proceso de transmisión se generan experiencias, nuevos conocimientos , que solo se obtienen en la práctica y en la verificación de los manuales en un contexto verdadero, ese conocimiento que se lo considera tácito, y se evidencia través de diálogos y está presente en la mente del trabajador, debe transferirse a los manuales, instructivos y demás fuentes de información, con el propósito de que pueda ser utilizado por las partes interesadas dentro de la organización.

- **Se evidencia una correlación fuerte directa entre la fase de interiorización con lo siguiente; socialización con 0,81, exteriorización con 0,78, y combinación con 0,77.**

La fase de interiorización, caracterizada por la transmisión de conocimiento de explícito a tácito, tiene una relación fuerte directa con socialización; caracterizada por la transmisión de conocimiento tácito a tácito. Esta relación se ve enmarcada debido a que todo conocimiento transmitido de documentos, fichas a la mente del trabajador, se realiza previo a la generación de experiencias, por ello el condicionante para poder transmitir experiencias al criterio personal de otro colaborador, depende directamente de lo que hayan aprendido durante la ejecución de su trabajo, y este trabajo se basa bajo mecanismos de información previamente establecidos.

La fase de interiorización, caracterizada por la transmisión de conocimiento de explícito a tácito, tiene una relación fuerte directa con exteriorización; caracterizada por la transmisión de conocimiento tácito a explícito. Si bien es cierto, ambas fases son el inicio de la otra, por ello existe una relación directa, todo el conocimiento documentado con información útil de interés para los trabajadores, genera experiencias y genera las condiciones necesarias para que esas experiencias sean transmitidas a los demás, no obstante, ese proceso de informalidad, pasa a ser formal y se transmiten las mejores experiencias y de interés para la organización en nuevos documentos, más actualizados y útiles.

La fase de interiorización, caracterizada por la transmisión de conocimiento de explícito a tácito, tiene una relación fuerte directa con combinación; caracterizada por la transmisión de conocimiento explícito a explícito. Esta relación, surge debido a que todo el proceso documentado que existe, ha sido previamente transferido, a través de una clasificación, selección, utilidad e interés para la organización, desde ese punto de partida, es indispensable que ese proceso previo sea llevado a cabo de la mera correcta y se convierta en tácito, buscando aportar a las experiencias de los trabajadores.

- **Se obtuvo una correlación fuerte directa entre el facilitador de intención, con las siguientes fases; exteriorización con 0,82, y combinación, con un resultado de 0,83.**

En este apartado, el facilitador intención tiene una relación directa con la fase de exteriorización, esta intención hace referencia a lo que se debe plantear desde una estrategia corporativa para lograr las metas que se establecen en la organización, para ello es necesario conocer cuál es el conocimiento necesario para lograr generar esa intención en los colaboradores, y aquí la fase de exteriorización; donde lo tácito se convierte en explícito, desempeña un rol importante ya que parte de generar esa intención de los trabajadores, nace del criterio personal de los trabajadores, basado en experiencias anteriores y diferentes escenarios de acuerdo a su longevidad en la organización.

La misma situación pasa con la relación intención y combinación, todo el proceso de documentación generado en esa fase, es base para generar la estrategia corporativa, necesaria para alcanzar las metas propuestas por la organización. Debe existir una planificación estratégica capaz de mantener sinergia entre los documentos existentes con información común y de uso continuo, así mismo la creación y adaptación de nueva información a los documentos existentes, a fin de estar en constante actualización.

- **Existe una correlación fuerte directa entre el facilitador de redundancia y los siguientes facilitadores; intención con 0,75 y autonomía con 0,79.**

El facilitador de redundancia hace referencia, al uso de los diferentes puntos de vista de las personas que conforman la organización, de manera que logren combinarlos y generen nuevos conocimientos y experiencias, por ello es necesario que exista sinergia en la intención que tengan los trabajadores para lograr los objetivos que se propone la organización, y eso repercute en la forma en como los trabajadores actúan de manera individual y estén motivados a generar nuevo conocimiento.

- **Se observa una correlación fuerte directa entre el facilitador de fluctuación y caos creativo, con los siguiente; la fase de socialización con 0,59, y el facilitador de intención con 0,82.**

Este facilitador de fluctuación y caos creativo, se orienta al estímulo generado por nuevas perspectivas en los trabajadores, ocasionadas por la interacción con el ambiente externo que los rodea, logrando de esa manera nuevos conocimientos sin limitantes, se relaciona con la socialización porque esta fase refiere el compartir de experiencias a través de criterios propios y en base a la perspectiva individual de cada colaborador. Todas estas condiciones deben de partir de una estrategia que oriente a los empleados a lograr generar ese espacio de análisis externo y que tengan la intención de compartir lo útil con lo demás.

- **Se obtuvo una correlación fuerte directa, entre el facilitador de variedad de requisitos, con los siguientes facilitadores; intención con 0,84, redundancia, con 0,77, y fluctuación y caos creativo con 0,80.**

El facilitador de variedad de requisitos es aquel que se orienta a la mitigación de los desafíos generados en un contexto interno y externo, haciendo uso de la información disponible en la organización, por tal manera debe estar orientado a la intención de lograr los objetivos de la empresa, generar una mezcla consistente de conocimientos generados por los distintos colaboradores una vez que haya rompido sus hábitos y generando nuevos conocimientos tras la utilización de la información de la empresa en el contexto externo para la solución de problemáticas.

- **Existe una relación fuerte directa entre el facilitador de estilo de liderazgo con el facilitador de variedad de requisitos, con un total de 0,80.**

El facilitador de liderazgo, se orienta a la capacidad que tienen los líderes para lograr trabajar en dirección a la creación de estrategias capaces lograr una correcta transmisión del conocimiento, por ello, quienes manejan la organización atribuyen especial atención al comportamiento de sus empleados en un contexto externo, donde

se usan las herramientas a disposición, y se creen experiencias en los trabajadores para brindar soluciones al ambiente con el que interactúan.

- **Correlaciones intermedias:**

En referencia a la tabla 4.59, las correlaciones fuertes se encuentran en el rango de $0.25 \leq r < 0.75$ y bajo ese criterio se obtuvieron las siguientes relaciones:

En las dimensiones internas de cultura organizacional existen correlaciones intermedias y estas son las siguientes:

- Liderazgo con planeación, presentan una correlación intermedia directa de 0,65.
- La dimensión bienestar, presenta una correlación intermedia directa entre las siguientes dimensiones; planeación con 0,65, y liderazgo con 0,56.
- La dimensión de liderazgo, presenta una correlación intermedia directa con los siguientes facilitadores de gestión del conocimiento; intención con 0,30, variedad de requisitos con 0,37, y estilos de liderazgo con 0,43.

En las fases y facilitadores de la gestión del conocimiento, se presentan las siguientes correlaciones intermedias:

- La fase de exteriorización, con la fase de socialización tienen una correlación intermedia directa con un equivalente de 0,74.
- La fase de combinación, con la fase de socialización tienen una correlación intermedia directa con un total de 0,71.
- El facilitador de intención presenta una correlación, intermedia directa con lo siguiente; la fase de socialización con 0,68, y la fase de interiorización con 0,87.

- El facilitador de autonomía, presenta una correlación intermedia directa con lo siguiente; autonomía con 0,67, exteriorización con 0,66, combinación con 0,63, interiorización con 0,70, y el facilitador de intención con 0,70.
- El facilitador de redundancia presenta una correlación intermedia directa con lo siguiente; socialización con 0,42, exteriorización con 0,68, combinación con 0,66, e interiorización con 0,63.
- El facilitador de fluctuación y caos creativo tiene una correlación intermedia directa con lo siguiente; exteriorización con 0,74, combinación con 0,74, interiorización con 0,822, autonomía con 0,49, y redundancia con 0,58.
- El facilitador de variedad de requisitos presenta una correlación intermedia directa con los siguientes; socialización con 0,47, exteriorización con 0,71, combinación con 0,807, interiorización con 0,74, y autonomía con 0,61.
- Finalmente, el facilitador de estilo de liderazgo, presenta una correlación intermedia directa con lo siguiente: socialización con 0,36, exteriorización con 0,53, combinación con 0,65, interiorización e intención con 0,59, autonomía con 0,45, redundancia con 0,58 y fluctuación y caos creativo con 0,69.

4.3. FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA CONTRIBUCIÓN A LA ESTRATEGIA DE LA PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL, A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA APRONAM S.A. DEL CANTÓN CHONE.

4.3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS A TRAVÉS DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA O DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS

Para el desarrollo de esta actividad se hace uso del diagrama de Ishikawa, donde se priorizan las causas y se sintetizan en un solo problema. Este procedimiento se lo realiza en cuatro puntos específicos, en primer lugar, la cultura organizacional con sus dimensiones, luego la gestión del conocimiento; que se divide en 3 apartados: fases, facilitadores, y componentes.

A continuación, se presenta el diagrama de cultura organizacional con las dimensiones de; planeación, liderazgo y bienestar:

- **DIAGRAMA ISHIKAWA PARA CULTURA ORGANIZACIONAL**

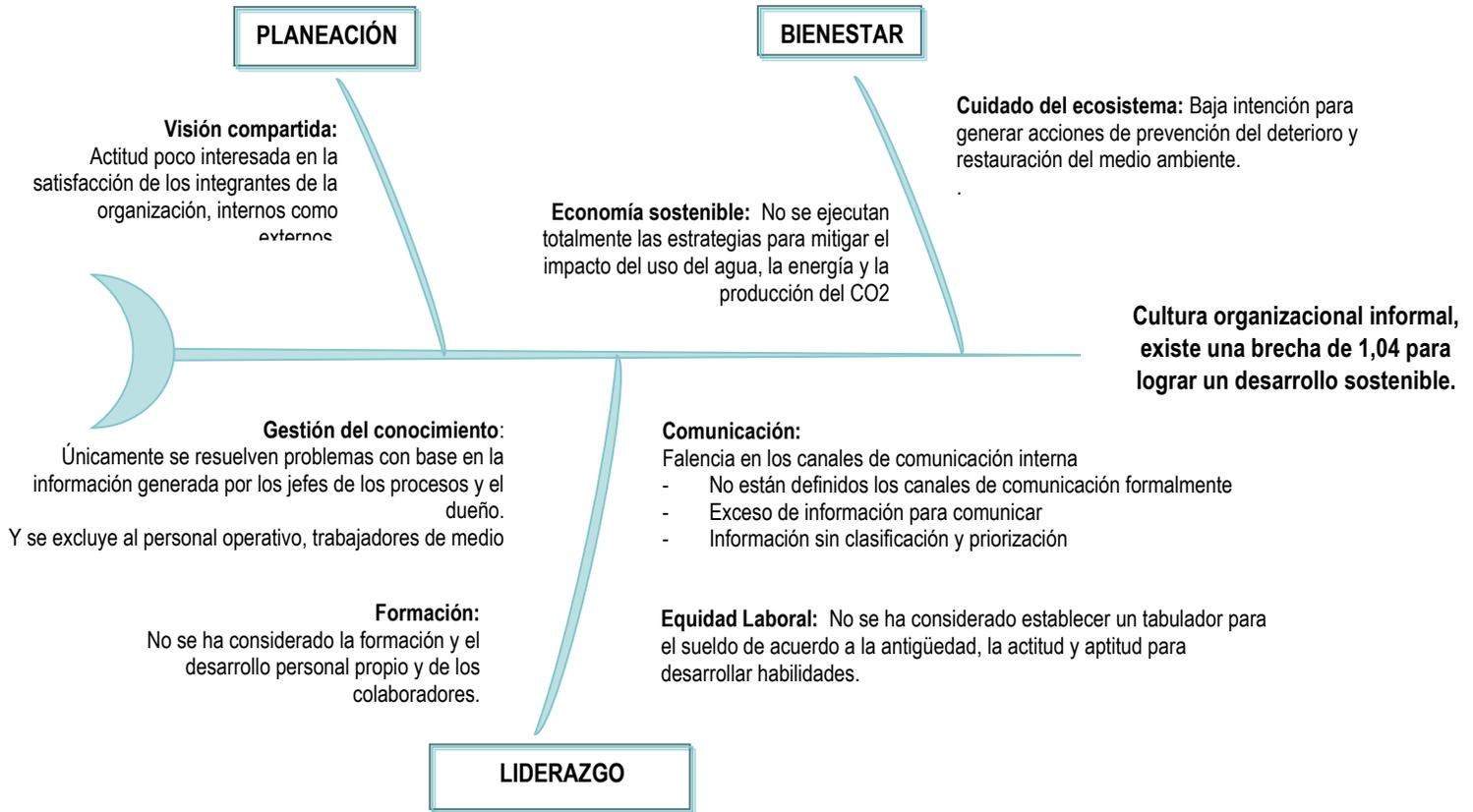


Figura 4.3.1: Diagrama Ishikawa para la cultura organizacional

- **DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LAS FASES PARA LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO**

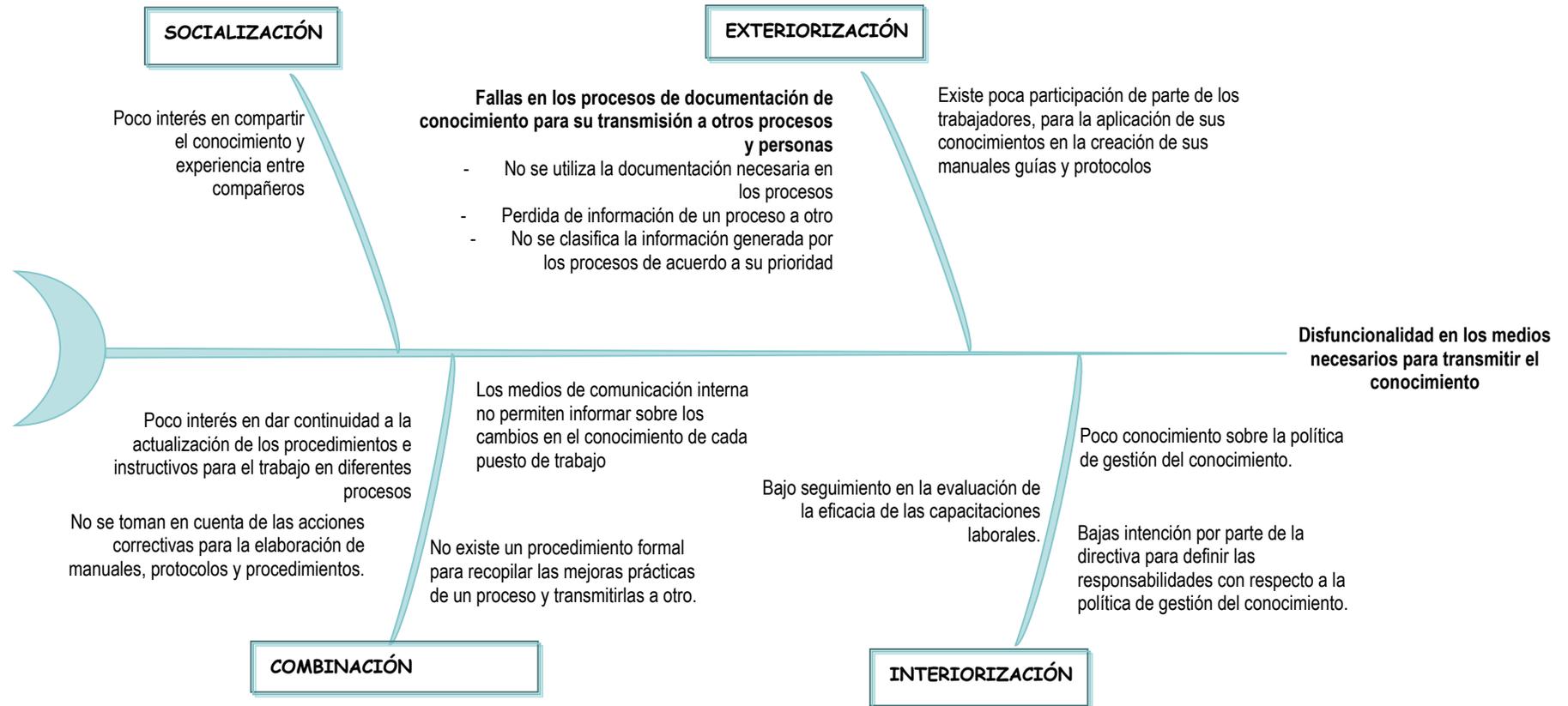


Figura 4.3.2: Diagrama Ishikawa para la fase de transmisión del conocimiento

- **DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LOS FACILITADORES PARA LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO**

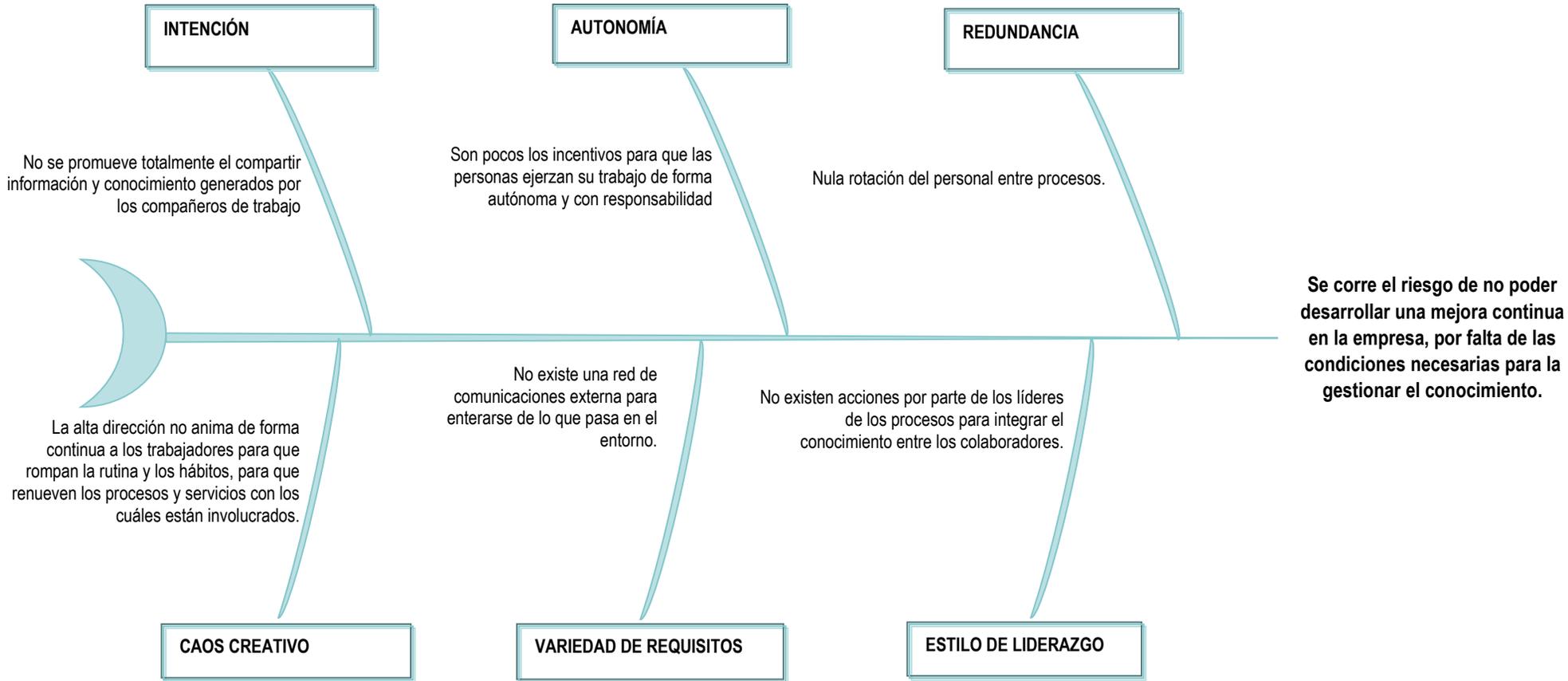


Figura 4.3.3: Diagrama Ishikawa para los facilitadores para la transmisión del conocimiento

4.3.2. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA GESTIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS

En correspondencia con lo anterior, la herramienta de gestión del conocimiento a implementar será a través del ciclo Deming o ciclo PHVA: “planificar – hacer – verificar – actuar”, que está ligado a la planificación, implementación y control, para los procesos de un sistema de gestión, Araujo, et al., (2020). Esta herramienta está configurada en una secuencia lógica y concatenada para la obtención programada de resultados en cuanto a las dimensiones seleccionadas para implementar la gestión del conocimiento: creación, de almacenamiento, de transferencia, de aplicación y uso del conocimiento para el logro de fines y objetivos planteados.

El ciclo PHVA, se empleará como herramienta para desarrollar la gestión del conocimiento en APRONAM S.A. basado en una realización constante (cíclica) de etapas específicas, como parte de la administración estratégica que permitirá: analizar: los objetivos, entorno (interno y externo); decidir: políticas y mecanismos para la obtención de ventajas competitivas; proponer acciones: emprender estrategias adecuadas y pertinentes para gestionar el conocimiento.

A continuación, se presenta una propuesta del ciclo PHVA, integrando los aspectos respaldados Meregildo (2017) y Gamboa (2017); en su modelo para la gestión del conocimiento. Al ser una propuesta, a continuación, se describen los aspectos que la integran, desde la cultura organizacional, hacia la gestión del conocimiento, y la relación que guardan, véase en la figura **4.3.4**

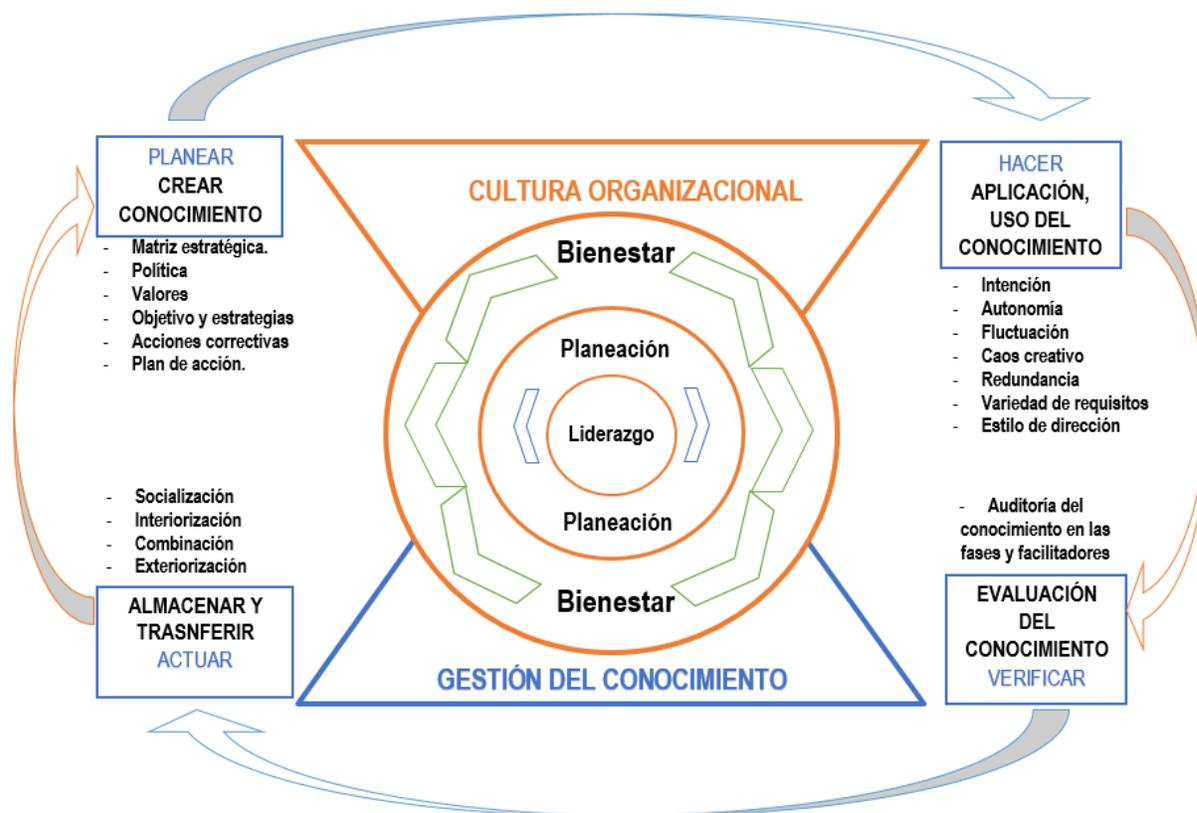


Figura 4.3.4 Modelo para la gestión del conocimiento y la cultura organizacional.

Fuente: Adaptado de Meregildo (2021).

El modelo se integra de las 4 fases que involucra el ciclo PHVA. Para planear; es necesario crear conocimiento, a través de la creación de una matriz estrategia donde se establezcan las estrategias y su forma de ejecución, una política, valores, y objetivos, que se alineen a la cultura organizacional y la gestión del conocimiento como eje central de las acciones a tomar en cuenta, luego; acciones correctivas y un plan de acciones que va de la mano con la propuesta para aplicar solución a las problemáticas identificadas. Seguido de lo anterior se continua con el hacer; donde se toman en cuenta todos los facilitadores, conocidos como las condiciones necesarias que deben existir para una correcta creación y transmisión del conocimiento.

Continuando con la secuencia mencionada, sigue el verificar; para verificar hay que evaluar y la forma de evaluación utilizada en este contexto es una auditoria de conocimiento, tanto en las fases como en los facilitadores, y por último, dentro de este contexto exterior del modelo está el actuar; donde se almacena y transfiere el

conocimiento, con las diferentes fases existentes que buscan lograr que el conocimiento tácito y explícito converjan entre sí y puedan ser transferidos de la forma más provechosa y útil para los miembros de la organización.

Para el desarrollo de la propuesta de la figura 4.3.4, se parte desde la cultura organizacional y su influencia con la gestión del conocimiento, donde; en el centro se encuentra; el liderazgo y se asevera la influencia que esta tiene sobre la planeación, el bienestar y todo el modelo del ciclo PHVA presentado, el liderazgo es el centro del modelo; presente en todas las etapas de la gestión del conocimiento, y este se encuentra presente en todas las personas y dependencias de la organización. No se trata de una persona o un cargo en específico, es un comportamiento colectivo, y se debe desarrollar en todas las etapas de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

Este liderazgo, que es el centro de la propuesta, se orienta más hacia la coordinación que a la dirección, como resultado de un proceso de construcción colectiva, donde todos los colaboradores se hacen responsables de los significados que se han elaborado y situado como el centro en el desarrollo del equipo y de la organización (Ahumada, 2018). En ese sentido, el liderazgo está estrechamente relacionado con la participación de la colectividad, aduciendo el hecho, de que no se le atribuye a una persona, ya que hay que considerar que todos deben aportar al logro de los objetivos comunes (Cadena et al., 2019). De esta manera se puede establecer que el liderazgo, es el punto de partida, en el éxito de la eficiencia eficacia y efectividad de las organizaciones. (Capa et al., 2018).

Una vez que los líderes establecen su forma de manejar la organización "...son capaces de generar la consecución de estrategias y objetivos que permiten la sustentabilidad empresarial basada en las decisiones dentro contexto interno de cada organización en términos financieros, sociales, ambientales y de gestión." (Cuesta y Álvarez, 2020, p. 43). En ese sentido, un líder capaz de vincular el bienestar empresarial, orientado a la sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo, será capaz de influir en las actitudes de los trabajadores, y que estos trabajen para generar

esfuerzos en conjunto, satisfaciendo las necesidades de los clientes externos e interno, generando un impacto bajo en el entorno que los rodea.

Es importante destacar el rol que existe desde una correcta planeación, y que su eficiencia, eficacia y efectividad, depende de cómo los líderes tengan la capacidad de manejar e influenciar de manera colectiva a quienes integran la organización, se reflejan las acciones en el bienestar laboral orientado hacia el desarrollo sostenible de la organización, logrando un equilibrio entre la generación de riqueza y la utilización diferente de los recursos humanos, materiales, naturales y económicos.

Este bienestar, que parte desde una correcta planificación organizacional, se direcciona principalmente a tres aristas; de manera social; que se mantenga un buen clima laboral, mejorando la calidad de vida de los trabajadores, buscando que se desempeñen de mejor manera en las funciones que realizan (Hernández, 2023). De manera económica; donde las condiciones económicas son adecuadas para los trabajadores. Y de manera ambiental, preservar y cuidar los recursos que rodean a la organización y se ven afectado por las externalidades.

Bajo la premisa de que existe una correlación positiva débil, entre cultura organizacional y gestión del conocimiento, se presenta el modelo integrado de ambas variables, implicando el vínculo que existe entre sus dimensiones y fases internas, y como este ciclo involucra ambos constructos, y el funcionamiento del modelo es de adentro hacia afuera.

El modelo presentado irradia desde el interior hacia el exterior, el liderazgo como eje central de la colectividad, la planeación como base para el desarrollo de cualquier actividad, y el bienestar que actualmente es un aspecto a considerar en las organizaciones lo que está fuera el círculo cumplen un rol circular de forma continua basado en lo que involucra el ciclo PHVA, de tal manera que la planeación; hace referencia a cómo crear las condiciones necesarias para crear conocimiento, el hacer; que se basa en la aplicación y el uso del conocimiento, seguido por la verificación, que

en este caso se relaciona con la evaluación del conocimiento, y para finalizar, el almacenaje y transmisión de conocimiento, como la forma de actuar. .

Las etapas del conocimiento constantemente se encuentran funcionando de manera cíclica, partiendo desde planear; donde se busca crear las bases sólidas para todo el proceso de creación de conocimiento en la organización, una vez que este hecho el proceso de planeación , viene el hacer; donde se aplica y usa el conocimiento, a través del uso de los facilitadores necesarios para esta condición, se prosigue con el verificar; que se oriente a la evaluación del conocimiento como tal y determinar la utilidad del mismo, finalmente el actuar; donde corresponde el almacenaje y transferencia del conocimiento, a través de las fase que posee, socialización, interiorización, combinación, y exteriorización.

4.3.3. PLAN DE ACCIÓN

- Planificación

En la siguiente tabla se muestra las etapas que contemplan esta actividad, se plantean diferentes objetivos para su ejecución los pasos necesarios y los métodos y técnicas para alcanzar la consecución de cada etapa.

Si bien es cierto, el proceso de planificación, hace referencia a la concesión de una política de gestión, el establecimiento de objetivos, un levantamiento de acciones correctivas y finaliza con un plan de acción.

Tabla 4.60. Planificación para el establecimiento del modelo integrado de gestión del conocimiento y cultura organizacional

Etapas	Objetivos	Pasos	Acciones
Inclusión en la Planeación estratégica de APRONAM S.A.	Otorgar importancia a la cultura organizacional y gestión del conocimiento para su implementación en la organización a través de los pasos para implementar un modelo	Presentar la propuesta a el área de talento humano	Reunión de trabajo Documento de trabajo

	Establecer un proyecto con el objetivo estratégico para que la organización lo incluya en sus procesos	Justificar la propuesta	Reunión de planeación Matriz de planeación
Establecer objetivos y estrategias del modelo de gestión de conocimiento para APRONAM S.A.	Crear puntos de referencia para el cumplimiento de tareas	Redactar objetivos y estrategias acordes al giro del negocio Presentación para Presentación para aprobación en las reuniones que ejecute la dirección	Análisis inductivo y deductivo de los requerimientos de conocimiento en la organización
Levantamiento del reporte de acciones correctivas	Incluir en el sistema de documentos los hallazgos encontrados en la evaluación del conocimiento y cultura organizacional para que se haga el seguimiento respectivo.	Enlistamiento de los hallazgos Instrumentación de acciones correctivas	Análisis inductivo y deductivo de la matriz de hallazgos del proyecto Reporte de acciones correctivas
Plan de acción	Establecer las actividades o acciones correctivas a los hallazgos del diagnóstico para gestionar la mejora.	Elaboración de la matriz del plan de acción	Matriz de plan de acción completa Reunión de revisión estratégica de la compañía

Fuente. Autor de la investigación

- HACER Y VERIFICAR

- Implementación

En la fase de implementación, se aborda un contexto más específico, donde se parte desde la premisa de identificar y generar conocimiento, como preservar este conocimiento, transmitirlo y reutilizarlo, haciendo énfasis en las fases y los facilitadores antes estudiados.

Tabla 4.61. Implementación para el establecimiento del modelo integrado de gestión del conocimiento y cultura organizacional

Etapas	Objetivos	Pasos	Acciones
Identificación y generación	Determinar los conocimientos que son necesarios en los procesos de la APRONAM S.A.	Determinar el conocimiento necesario en cada proceso Elaboración de un formato para la inclusión de procesos.	Revisión de documentos

	Identificar el conocimiento interno y externo de la empresa para que se optimice la gestión.	Revisar el plan de capacitación Generar un inventario de capacitaciones para identificar el conocimiento externo e interno.	Revisión de documentos
.Preservación	Organizar el conocimiento en un repositorio específico en la empresa y de esta manera asegurar su preservación	Analizar las herramientas tecnologías accesibles para APRONAM S.A. Implementar herramientas seleccionadas y previamente aprobadas por la gerencia.	Definir espacios físicos y digitales para almacenar el conocimiento.
Transmisión	Poner a disposición el conocimiento de manera accesible para que sea encontrada donde es necesario, en el momento adecuado con la calidad que se requiere	Establecer medios de transmisión de conocimiento idóneos. Fortalecer y desarrollar los medios de transmisión existentes.	Reunión con los encargados de los procesos Utilización de documentos, manuales, libros, reseñas.
Reutilización – Innovación	Desplegar el conocimiento que existe en la organización, para que se incentiven procesos de innovación y mejora.	Revisión del plan de mejora continua Fortalecer el proceso de mejora continua.	Reunión con los encargados de calidad y mejora continua Reunión con el jefe de calidad y mejora continua , y jefe de talento humano.

Fuente. Autor de la investigación

ACTUAR

- Evaluación

Finalmente, es necesario corresponder a un seguimiento constante de todo el modelo, y por ello se debe realizar una auditoría del conocimiento.

Tabla 4.62. Evaluación para el establecimiento del modelo integrado de gestión del conocimiento y cultura organizacional

Etapas	Objetivos	Pasos	Acciones
Auditoría del conocimiento	Verificar que se mantiene el conocimiento para garantizar la conformidad de los procesos y el producto.	Planificar las auditorías Definir el equipo que lo va a realizar Definir la planificación Ejecución	Realizar evaluaciones documentales Elaboración de un formato para la inclusión de procesos. Revisar el plan de capacitación Generar un inventario de capacitaciones para identificar el conocimiento externo e interno.

Fuente. Autor de la investigación

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La utilización de instrumentos previamente validados en investigaciones de trabajo, permitió lograr un procedimiento técnico, válido y óptimo para la evaluación de manera adecuada de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, el instrumento que se basó en la cultura organizacional, trabajo con las dimensiones de liderazgo, planeación y bienestar, siendo una cultura organizacional bastante actualizada y enfocada principalmente a un desarrollo sostenible económico, social y ambiental. Mientras que en la gestión del conocimiento se trabajó contemplando las fases y facilitadores del conocimiento, con ello se pudo establecer la incidencia de la cultura organizacional en la gestión de conocimiento en la empresa APRONAM S.A, y se presenta la propuesta de un modelo de gestión donde se involucran ambas variables como base para su construcción.

Como resultado de la aplicación del procedimiento metodológico, se estableció el ejemplar del instrumento aplicado en la empresa APRONAM S.A. específicamente aplicado a 32 trabajadores de la organización, es decir, el total de la población donde, se pudo identificar una correlación positiva débil de 0,192 entre las variables objeto de estudio, es decir su incidencia es mínima, sin embargo es necesario mencionar que existen correlaciones fuertes de manera interna entre las fases, facilitadores e indicadores que conforman cada una de las variables, por ello es necesario tomar en cuenta ese comportamiento para identificar hacia donde debe orientarse la planificación estratégica organizacional de APRONAM S.A.

Entre los problemas que se encontraron, tras la revisión de resultados, se obtuvo que existe una cultura organizacional informal, con una brecha de 1,04 para lograr un desarrollo sostenible, mientras que en la gestión del conocimiento se presentó una disfuncionalidad en los medios, necesarios para transmitir conocimiento, de tal manera que se corre el riesgo de no poder desarrollar una mejora continua en la organización por falta de las condiciones necesarias para gestionar el conocimiento. Finalmente,

se presenta una propuesta propia de modelo de gestión para la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, como un todo influenciado por el liderazgo como factor principal, y un comportamiento cíclico entre las variables que conforman el ciclo PHVA

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar una socialización de los resultados obtenidos al personal de APRONAM S.A, para que conozcan su realidad en cuanto a la cultura organizacional y la gestión del conocimiento que tienen, y en ese panorama, proponer la aplicación de la propuesta del modelo antes desarrollado e indicar los aspectos que se deben tener en cuenta, en cuanto a las dimensiones, fases y facilitadores que tuvieron mayor relación en el análisis de los datos. Así mismo es necesario destacar que su participación como líderes desde su puesto de trabajo influirá en la consecución de resultados para la mejora de la productividad de la organización.

Presentar de manera prioritaria el modelo de gestión de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento como una propuesta orientada hacia la consecución de acciones específicas como parte de la planificación de estrategia organizacional, de este modo se socializa la incidencia débil que existe entre las variables objeto de estudio, y las relaciones fuertes que existen entre las dimensiones individuales de las mismas, a fin de orientar los esfuerzos de la organización a satisfacer la problemática actual desde su origen y consecución.

Establecer la propuesta de modelo integral entre la cultura organizacional y gestión del conocimiento en APRONAM S.A. a través del trabajo mancomunado entre los autores de la investigación y los líderes de la organización, de manera paulatina , haciendo uso de la planificación, implementación y evaluación que se proponen en la investigación, de tal forma que se lleve a cabo un seguimiento continuo y controlado a fin de conocer si los resultados de la organización van mejorando y si la funcionalidad del modelo propuesto está acorde a las bases de su creación.

BIBLIOGRAFÍA

- Arboleda, G. López, J. (2017 marzo). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias de la Salud*, 15(2), 47-258. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>
- Alba, J. y Jiménez, O. (2021). Estrategias y métodos para la gestión del conocimiento de acuerdo con los requisitos NTC-ISO 30401:2019. *Signos de Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2), 1-36. <https://doi.org/10.15332/24631140.6672>
- Acosta, J. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y Gestión*, (35), 25-63. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832003.pdf>
- Acosta, J. y Eiko, L. (2012). Condiciones de la Gestión del Conocimiento que Favorecen el Aprendizaje Organizacional: Un Estudio Comparativo. *Sotavento M.B.A*, (20), 22-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137678>
- Agudelo, E. y Valencia, A. (2018). La Gestión del Conocimiento, una Política Organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>
- Ballon Neyra, M. (2020). *Adaptación y propiedades psicométricas del “Denison Organizational Culture Survey” en empresas de Lima Metropolitana* [Tesis de Licenciatura, Universidad de lima]. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/12108>
- Batista, L. (2021) La formación Laboral de los Estudiantes en los Diferentes Niveles Educativos. [Tesis Doctoral, Universidad De Holguín]. <http://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/6921>
- Bernal, A. y Vásconez, J. (2022). ¿Existe realmente un proceso de inclusión en los RR.HH. en las organizaciones ecuatorianas? Realidad actual. *E-IDEA Journal of Business*, 4 (14), 30 – 43. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id187>
- Benavidez, M. y Pedraza, X. (2018). La Gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de la literatura. *Signos*, 10(2), 175-191. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10>
- Bermúdez, A. Cuéllar, C. y Riascos, S. (2020). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento y en las Pymes del Valle del Cauca, Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (89), 69-90. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2818>
- Barbosa, E. y Rivera, L. (2021) Gestión del Conocimiento en Empresas del Sector Financiero: Estudio de caso en Barranquilla. [Tesis de Maestría, Universidad de la Costa]. <https://hdl.handle.net/11323/8862>
- Bravo, M. y Rea, W. (2022). *Manual de funcionamiento y aplicación pedagógica de equipos (termómetro de punta digital y cutter) en el Laboratorio de investigación de cárnicos en la carrera de Agroindustria de la Universidad Técnica de Cotopaxi*. [Tesis de

- Ingeniería, Universidad Técnica de Cotopaxi].
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8660>
- Bravo, T. y Sacón, J. (2018). *Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en Comisariato Cleymer del Cantón Bolívar*. [Tesis de Ingeniería, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/823>
- Burgasí, D. Cobo, D. Pérez, K. Pilacuan, R. y Rocha, M. (2021). El Diagrama de Ishikawa como herramienta de Calidad en la Educación: Una Revisión de los últimos 7 años. *Revista electrónica TAMBARA*, 14(84), 1212-1230. http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf
- Carrillo, A. (2019) *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de la Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75026>
- Castro, A. (24-27 de junio de 2020). *Barreras para la Gestión del Conocimiento en las Pyme del Valle del Cauca, Colombia*. XV Congreso Ibérico de Sistemas y Tecnologías de la Información. (CISTI), 1-6. <https://doi.org/10.23919/CISTI49556.2020.9141032>
- Costa, A. Echazarreta, C. Montenegro, D. (2020 mayo). La cultura organizacional: el gran impulsor de la estrategia futura. Una visión de la competitividad en Ecuador. *Revista empresa y Humanismo*. 23 (2), -32. <https://doi.org/10.15581/015.XXIII.2.9-32>
- Campozano, Y. Maldonado, K. y Murillo, L. (2020 septiembre). La gestión del conocimiento como una nueva cultura empresarial en la actualidad. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4 (4), 39-252. <https://doi.org/10.47230/unesciencias.v4.n4.2020.314>
- Coello, J. (2020) *Equidad Laboral: Sistemas de Incentivos por Resultados para el Personal de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la Provincia de Santa Elena*. [Tesis de Maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5921>
- Calero, F. (2018) *La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí-Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/8968>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe "CEPAL". 2020. *Biblioteca de la CEPAL. Gestión del conocimiento*. Disponible en: <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=738015&p=5275984>
- Corrales, O. Valdés, M. y Monteagudo, J. (2022). Acciones para el fortalecimiento de la formación laboral en profesores noveles de Educación Física. *PODIUM* 17(1), 41-56. <http://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1064>
- Correa, A. Benjumea, M., y Valencia, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23(2) 1-27 <http://dx.doi.org/10.15359/ree.23-2.1>

- Díaz, G. (2018, abril-junio) La gestión del conocimiento en el ámbito empresarial. *UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5 (2), 33-148. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1015/491>
- Díaz, M. (2014). *La imagen corporal y su incidencia en la autoestima en personas con intervención quirúrgica (mastectomía) en Solca Tungurahua*. [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7955/1/Mary%20Beatriz%20D%20%3ADaz%20Ortega.pdf>
- Díaz, E. y Mogollón, G. (2021). Cultura organizacional para el cuidado del medioambiente estudio de caso sector floricultor en Cota-Cundinamarca. *Revista Tecnológica - Espol*, 33(3), 85-109. <https://doi.org/10.37815/rte.v33n3.880>
- Escorcía, G. y Barros, A. (2020). Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales XXXVI* (3), 83-97. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
- Fonseca, M. y Lisintuña, P. (2022) *Gestión de Liderazgo y la Cultura Organizacional De Los Comisariatos del Cantón Maná, 2021*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná]. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8657>
- Félix, Y. y Albites, J. (2020). Aprendizaje e Innovación: Retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1), 167-176. <http://dx.doi.org/10.21142/des-1201-2020-0011>
- Flores, J. y Yana, W. (2021). *Propuesta de mejora para el área de admisión del servicio de emergencia del Hospital Rafael Ortiz Ravines Juli*. [Tesis de Maestría, Escuela de Postgrado Neumann]. <https://hdl.handle.net/20.500.12892/310>
- Gastón, L. (2020). Práctica proyectual, Historia y Teoría. Inferencias en la construcción del conocimiento arquitectónico. *AREA*, 27(1), 1-14. <https://area.fadu.uba.ar/area-2701/rodriguez2701/>
- Greco, M. Grimaldi, M. y Hanandi, M. (2012). Cómo seleccionar Sistemas de Gestión del conocimiento: Un marco de apoyo a los gestores. *Revista Internacional de Gestión de Empresas de Ingeniería*, 5(5), 1-11. <https://doi.org/10.5772/56003>
- Gil, A. y Carrillo, F. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible Capital*, 9(3), 730-753. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.418>
- Gierszewska, G. (2012). El Modelo Japonés de Gestión del Conocimiento. *Fundamentos de la Administración*, 4(1), 7-15. <https://doi.org/10.2478/fman-2013-0001>
- González, B. (2019). Incidencia de las Organizaciones Inteligentes en la Gestión del Conocimiento. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, IV (8), 336-392. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.283>
- González, L. Bastidas, J. Figueroa., y C. Zambrano, A. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Univ. Salud*. 20(2), 200-214. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Gómez, E. Navas, D. Aponte, G. Betancourt, A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su

- estructuración y sistematización. *DYNA*. 81(184), 158-163.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>
- Hernández, J. Fernández H. (2018 octubre) La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 01-217.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es.
- Ida, J. (2021) *Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico del Personal en el Centro de Salud Santa María – San Juan de Lurigancho-2021*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58573>
- Iranzo, S. (2022). La Sostenibilidad: Aspectos conceptuales. *Asociación de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado*. <https://atcee.es/la-sostenibilidad-aspectos-conceptuales/>
- Jaimés, S. Osorio, A. (2020) *La Cultura Organizacional y la gestión del conocimiento: Estudio exploratorio en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Javeriana].
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9142?show=full>
- Jara Padilla, C. (2022) *Cultura organizacional y Rendimiento Laboral Individual en una empresa de Hidrocarburos, Lima 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79139>
- Jimenez, y. Rosas, W. (2020) *Evolución de la Cultura Organizacional en las empresas de Latinoamérica: Una Revisión Sistemática de la Literatura Científica en los últimos 5 años, 2015-2020, Lima – Perú 2020*. [Trabajo de investigación]
https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25719/pdf_total.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jurado, D. y Valencia, S. (2021 julio - diciembre). Gestión del conocimiento: Caso de una Entidad del Sector Público Colombiano. *Tendencias; revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas* 22(2), 130-158. :
<https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>
- Lazo, M. Columbié, M. García, K. Muñoz, L. Fernández, M. y Días, I. (2019). La Evaluación como vía para el mejoramiento de los procesos. Un ejemplo que facilita su comprensión. *Revista Cubana de Tecnología de la Salud*, 10(1), 34-40.
<http://www.revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/1334/953>
- Leal, M., y Arias, B. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *PODIUM* (40), 21-40.
<https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>
- López Hincapie, L. (2019) *Gestión del conocimiento y administración de riesgos en el desarrollo estratégico del Centro Cultural Colombo Americano*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia CEAD Palmira].
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31776/llopezhi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Creative Commons. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsoccua_a2016_cap1-2.pdf
- Lopera, J. Ramírez, C. Zuluaga, M. y Vanegas, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25(1), 1-28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18112179017>
- Macías, M. y Mero, J. (s. d). Importancia de Planeación estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del conocimiento* 7(2), 31-39. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3567>
- Maregildo, R. Torres, R. y Cruz, C. (2021). Gestión del conocimiento en la carrera de educación primaria en la Universidad Nacional del Santa, Perú. *Redalyc*, 23(2), 207-223. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99366775020>
- Mena, D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*. (46), 11-47. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Martínez, C. Arellano A. Lagarda, E. (2022 enero-junio). Cultura organizacional y competitividad de las empresas restaurateras y hoteleras de Sonora, México. *Ciencias administrativas, revista digital* 19 (095). <https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Martínez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Orbis Cognita* 4(2), 1-12. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131272010/index.html>
- Mendoza, M. (2021). Creatividad, Investigación y Lógica Transcursiva IV. En Salatino, D. Cuadrado, G. y Gómez, L. Investigadores y creación de Conocimiento. (1a ed., Vol. 4, pág. 72). Argentina: Universidad Tecnológica Nacional. <http://hdl.handle.net/20.500.12272/6658>
- Mera, R. y Hidalgo, R. (2021) *La gestión del conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/7992>
- Miranda, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), 90-105. <https://doi.org/10.35426/IAv50n127.10>
- Marulanda, C. López, M. y López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 3-10. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Marulanda, C. López, L. y Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información tecnológica*, 29(6), 245-252. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-076420180006000245>

- Ochoa, S. (2022). La Cultura Organizacional en el siglo XXI: Un Estudio Bibliométrico de WOS. *Interciencia*, 47(3),92-99. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33970833007>
- Palafox, M. Jiménez, S. Jacobo, C. (2019, diciembre). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, (35), 202-212. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1109/14-MARIAO>
- Pérez, Y. y Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: Un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Scielo*, 13(6), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1024-94352005000600004
- Petrilli, P. Hernández, L. y Meza, S. (2022). Cultura organizacional para el desarrollo sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación. *Iberoamerican Journal of Development Studies* 11 (1), 110-109. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.659
- Portero, W., Tenecota, D., y Guerrero, C. (2020). Proceso de comunicación integral de marketing y las relaciones públicas del sector comercial de Tungurahua. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(2), 31-73. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.163>
- Prieto, B. (2018). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Quiñonez, C. y Rivera, W. (2021 mayo-agosto). Modelo de Gestión del Conocimiento para centros de Productividad e innovación. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* 23(2), 347-366. <https://www.redalyc.org/journal/993/99366775009/html/>
- Rave, E. (2022 marzo). La gestión del conocimiento como proceso fundamental para el mejoramiento empresarial y académico. *Revista Economía y Negocios de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*, 4(1), 14-123. <https://doi.org/10.33326/27086062.2022.1.1355>
- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y desarrollo*. 9(3) 808-830. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450>
- Rico, J. y Ruiz, L. (2021) *Instrumento para Evaluar el Nivel de Madurez de la Gestión del Conocimiento en las Pymes de Colombia*. [Tesis de Maestría, Universidad Santo Tomas - ICONTEC]. <http://hdl.handle.net/11634/42655>
- Rueda, I. Tamayo, G. Acosta, B. Cueva, F. y Idrobo P. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, 12(1), 3-85. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1852-42222020000100004&script=sci_abstract&tlng=es
- Reyes, L. Vilariño, C. Leyva, T. y Vega, L. (2022). Procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en ETECSA. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S1), 622-634. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2750>

- Reyes, M. (2019). *Gestión del conocimiento y cultura organizacional en los colaboradores de la empresa NCH Perú S.A. Lurín – 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1855>
- Rojas, I. Rossetti, S. y Coronado, M. (2021). Gestión del Conocimiento y Responsabilidad Social Empresarial en Agronegocios caso: Hermosillo, Sonora. *Revista Mexicana De Agronegocios, XXV (48)*, 642-654. <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US2022245026>
- Robbins, S. y Judge, T. (2019). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. https://www.academia.edu/40690208/Decimotercera_edici%C3%B3n_Comportamiento_organizacional_TRADUCCI%C3%93
- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios, (82)*, 1-26. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>
- Solíz, N. Mena, V. y Lara, T. (2017 julio). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista publicando, 4 (11)*, 70-83. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/550>
- Suazo, L. (2022) *Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Trabajadores de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86478>
- Schwab, K. (2018). El informe de competitividad global. Foro económico mundial. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>
- Suma, Y. (2018). *Cultura organizacional en la empresa “Llantas y servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Andina del Cusco]. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/2767>
- Tantelan, L. (2021). Gestión de compensaciones salariales y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa San Martín S.A. – Moyabamba 2021. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62183>
- Tortolero, R. Figueroa, E. y Villareal, F. (2020). Modelo de Regresión Lineal Múltiple de la Gestión del Conocimiento, con la Cultura Organizacional, el Liderazgo y las Tecnologías de la información y la Comunicación, en Trabajadores de una Empresa de la CD. De Durango, Durango, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 26(76)*, 226-284. <https://doi.org/10.19136/hitos.a26n76.4089>
- Toro, J., y Rodríguez, M. (2017). Formación ética en las organizaciones. *Información tecnológica. 28(2)* 167-180. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000200018>
- Vítale, A. Fernández E. y Cabrera M. (2020, enero). Importancia de la gestión del conocimiento para la creación de valor en las empresas cubanas. *Publicaciones e Investigación Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia, 14 (1)*. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/129/1292434006/index.html>
- Villasana, L. Hernández, P. y Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión, 6(18)*, 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>

- Vásquez, A. y Botero, J. (2017) *Exploración del Modelo de Conversión del Conocimiento SECI, Incluyendo su aplicación en algunas organizaciones*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/11803>
- Vesga-R., J. J. (2020). Cultura organizacional: reflexiones sobre el concepto. En E. Quiroz-González, E. J. Castaño-González, M. C. Aguilar-Bustamante, V. Andrade-Jaramillo, M. A. Gómez-Vélez, C. Forero-Aponte, & J. A. Ángel-Jaramillo, *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional* (1a ed., Vol. 12, pág. 11). Bogotá: Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/26092>
- Wittke, T. (2020 septiembre). Cultura Organizacional como factor crítico en la Gestión del Conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 10(3), 168-201. <https://doi.org/10.26864/pcs.v10.n3.8>
- Zumba, R. Erazo, J. Andrade, G. y Erazo, C. (2020). Gestión del Conocimiento y Competitividad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VII (12), 918-951. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.454>

ANEXOS

Área o departamento	
---------------------	--

A continuación, se presenta una serie de preguntas de interés investigativo. Le agradeceremos nos responda su opinión marcando con una X casilla que expresa mejor su punto de vista. No hay respuestas correctas ni incorrectas ya que todas son opiniones.

<u>PARTE A. Cultura Organizacional</u>	1	2	3	4	
	Bajo	Mediano Bajo	Medio	Mediano Alto	
1. ¿En qué grado se proyecta que APRONAM S.A. contribuya al desarrollo económico, al desarrollo humano y la protección del ambiente?					
2. ¿En qué grado en APRONAM S.A. se propone ofrecer productos y o / servicios de calidad para el bienestar del dueño, de los colaboradores, de la sociedad y para la protección del ambiente?					
3. ¿En qué grado en APRONAM S.A. se fomentan y fortalecen los valores para lograr un comportamiento ético que permita al dueño y a los colaboradores una actuación para el cuidado personal, e trato digno a las personas hacia el interior como exterior de la empresa y la protección del ambiente?					
4. ¿En qué grado la comunicación fluye de manera ágil y de acuerdo con lo planeado, permitiendo que los integrantes cuenten con la información necesaria para colaborar en las diferentes actividades de la microempresa?					
5. ¿En qué grado se gestiona el conocimiento para resolver los problemas del contexto en APRONAM S.A.?					
6. ¿En qué grado la empresa lidera bajo un programa para la formación, capacitación y desarrollo personal?					
7. ¿En qué grado el sueldo es justo y equitativo en la microempresa?					
8. ¿En qué grado la microempresa implementa estrategias que le permitan disminuir su impacto ambiental por sus actividades diarias?					
9. ¿En qué grado la microempresa oferta espacios laborales para todas las personas sin importar la edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, situación económica u otra condición?					
10. ¿En qué grado y a qué nivel la microempresa participa en programas para la prevención del deterioro, el manejo y la restauración de áreas naturales, así como en acciones para la protección del ambiente?					
<u>PARTE B. Gestión del conocimiento</u>	1	2	3	4	
	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Ni de acuerdo o Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
11. La inducción que recibí al ingresar a la empresa me permite conocer bien mi puesto de trabajo y los procesos con los cuáles interactúo					
12. La empresa me facilita los espacios y el tiempo necesarios para compartir el conocimiento que se aprende durante el trabajo.					
13. Los compañeros de trabajo me comparten su conocimiento y su experiencia, para mejorar el cumplimiento a los clientes, tanto internos como externos.					
14. La empresa documenta el conocimiento de sus colaboradores, para que se pueda transmitir a otras personas y a otros procesos.					

15. Participó activamente en la elaboración de los procedimientos, manuales, guías o protocolos, para aportar mi conocimiento.					
16. Se han establecido momentos o espacios en los procesos, para que se puedan generar nuevos conocimientos, con el fin de mejorar el servicio a los clientes.					
17. Los mecanismos para controlar la documentación funcionan bien.					
18. Mi proceso analiza los datos que produce, para transformarlos en información útil.					
19. En esta empresa actualizamos los procedimientos e instructivos que permiten hacer mejor el trabajo y mejorar las interacciones entre los procesos.					
20. La información que se produce durante las actividades diarias se interpreta para generar nuevos conocimientos.					
21. Los manuales, protocolos y procedimientos que se elaboran en la empresa, se mejoran a partir de los resultados de las acciones correctivas.					
22. Los medios de comunicación interna me permiten enterarme de los cambios en el conocimiento necesario para llevar a cabo mi trabajo.					
23. El trabajo en equipo en esta empresa sirve para obtener mayor conocimiento sobre las necesidades de los clientes externos e internos.					
24. En esta organización se toma información del entorno y se analiza para definir acciones de mejoramiento.					
25. Se recopilan y se transmiten las mejores prácticas de un proceso, para ser compartidas por los demás procesos.					
26. Se realizan actividades frecuentes de entrenamiento y capacitación para mejorar el aprendizaje de las personas.					
27. Los colaboradores de la empresa aplicamos el nuevo conocimiento que adquirimos en las actividades de capacitación o formación.					
28. La empresa comparte con las personas las lecciones aprendidas de las fallas, errores y no conformidades presentadas durante los procesos.					
29. Se evalúa la eficacia de las capacitaciones, para asegurarse que todas las personas tienen el conocimiento necesario para llevar a cabo bien sus funciones.					
30. Los empleados conocen la política de Gestión del Conocimiento.					
31. Los empleados conocen sus responsabilidades con respecto al sistema de gestión del conocimiento.					
32. Creo que los valores y principios que tiene la empresa favorecen la creación de nuevo conocimiento.					
33. Tenemos una cultura organizacional que promueve compartir información y conocimiento generado por los compañeros					
34. El equipo directivo de la empresa sabe cuál es el conocimiento que necesitan los colaboradores para realizar bien su trabajo diario.					
35. La empresa incentiva a las personas para actuar en forma autónoma en su trabajo y ejercer autocontrol con responsabilidad.					
36. Usted como líder de la empresa conoce las competencias de su equipo de trabajo.					
37. Existen equipos de trabajo conformados por personas de diferentes procesos, con el fin de mejorar las interacciones entre los procesos.					
38. Los medios de comunicación interna son eficaces para compartir información clave del contexto de la empresa.					
39. Se promueve la rotación del personal entre procesos, como una estrategia para mejorar el conocimiento de la empresa.					
40. Se anima a los colaboradores para que rompan sus hábitos y rutinas, con el fin de renovar los procesos y servicios.					
41. La implementación de Sistemas de Gestión le ha permitido a la empresa expandir sus conocimientos					
42. Se puede afirmar que esta empresa tiene una red de comunicaciones externas que le permite estar bien enterada de lo que pasa en el entorno.					
43. En esta empresa se realizan auditorías Internas a los procesos.					

44. Los líderes de los procesos ayudan a integrar el conocimiento entre el equipo directivo y lo que piensan y saben los colaboradores.					
--	--	--	--	--	--

