



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“El rol de la gestión del conocimiento en el proceso administrativo de las compañías de los sectores económicos I-S de la provincia de Guayas, año 2018”.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Chehab Gómez, Rebeca Laila

TUTOR: Espinoza Torres, Diana Lucía. Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL
2019



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2019

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Diana Lucía Espinoza Torres

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “El rol de la gestión del conocimiento en el proceso administrativo de las compañías de los sectores económicos I-S de la provincia de Guayas, año 2018” realizado por Rebeca Laila Chehab Gómez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto de 2019

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Rebeca Laila Chehab Gómez declaro ser autora del presente trabajo de titulación “El rol de la gestión del conocimiento en el proceso administrativo de las compañías de los sectores económicos I-S de la provincia de Guayas, año 2018”, de la titulación de Administración de Empresas, siendo la Mgs. Diana Lucía Espinoza Torres directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autora: Rebeca Laila Chehab Gómez

Cédula: 0908323454

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico primero a Dios por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados.

A mis padres por su amor, trabajo y sacrificio.

A mis hijos por su apoyo y fortaleza.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su bendición de cada día.

A mis padres por confiar y creer en mis expectativas y sus consejos y valores inculcados.

A mis hijos Antonio, Laila y Nadia por su apoyo y fuerza para seguir adelante.

A mi querida amiga Lady por su motivación y apoyo incondicional.

A la UTP, facultad de ciencias administrativas y su personal de gestión de postgrado y titulaciones. Principalmente a mi tutor de tesis Diana Lucía Espinoza Torres por haberme guiado en la elaboración de este trabajo de titulación.

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
1.1 Gestión de las organizaciones.	7
1.2 Conceptualización.	7
1.3 Evolución de la gestión organizacional.	11
1.4 Teorías con base en la gestión organizacional.....	14
1.4.1 Teoría de la organización clásica.....	14
1.4.2 Teoría de la organización neoclásica:.....	16
1.4.3 Teoría de la organización moderna	17
1.5 Introducción a los modelos organizacionales	18
1.5.1 Modelos organizacionales sujetos a crisis.	20
1.5.2 Modelos de gestión organizacional	21
1.5.3 Modelo de gestión del talento humano	21
1.5.4 Modelo de gestión del conocimiento	22
1.5.5 Modelo de gestión por competencias	24
1.6 Proceso administrativo.	24
1.6.1 Antecedentes.	24
1.6.2 Evolución del proceso administrativo.....	26
1.6.3 Elementos del proceso administrativo	28
1.7 Gestión del conocimiento en las organizaciones	29
1.7.1 Definiciones de la gestión del conocimiento	29
1.7.2 Evolución de la gestión del conocimiento (GC)	31
1.8 Relación de la GC con las etapas del proceso administrativo.....	32
1.9 Resumen del capítulo.....	34
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
2.1 Tipos de estudio.	36
2.2 Métodos de investigación.....	37
2.3 Técnicas de recolección de datos	37
2.4 El cuestionario.....	39
2.4.1 Diseño del cuestionario	40
2.5 Procedimiento metodológico para el estudio	41
2.6 Recopilación de información.	43
2.7 Unidad de análisis	43

2.8 Población y muestra.....	44
2.9 Procesamiento de datos.....	45
2.10 Resumen del capítulo.....	46
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS de resultados	47
3.1 Análisis situacional de las organizaciones estudiadas.....	48
3.2 Características de las organizaciones.....	48
3.3 El rol de la gestión del conocimiento en el proceso administrativo.....	52
3.3.1 Planeación.....	53
3.3.2 Organización	61
3.3.3 Dirección	67
3.3.4 Control.....	70
3.4 Síntesis y discusión de los resultados.....	73
3.5 Influencia de la gestión del conocimiento en la gestión de las organizaciones	75
3.6 Implicaciones de los resultados de la investigación en la gestión organizacional	76
Conclusiones	78
Recomendaciones.....	80
Referencias	81
ANEXOS.....	84

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. AUTORES DE LA ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SIGLO XVIII Y IX	13
TABLA 2. ETAPAS QUE REVOLUCIONARON EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES	20
TABLA 3. COMPARACIÓN DE LAS PROPIEDADES TÁCITAS VS. CONOCIMIENTO EXPLÍCITO.	31
TABLA 4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	41
TABLA 5. CRITERIOS DE VALORACIÓN EN CUESTIONARIO	42
TABLA 6. ACTIVIDADES EMPRESARIALES CIU I-S DEL GUAYAS 2018	45
TABLA 7. LLAMADAS EFECTUADAS	45
TABLA 8. RANGO DE TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO EN AÑOS.....	50
TABLA 9. RANGO DE EMPLEADOS POR CANTIDAD Y PORCENTAJE	51

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LAS CINCO PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN	9
FIGURA 2. EL FLUJO DE AUTORIDAD FORMAL.....	10
FIGURA 3. EVOLUCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	14
FIGURA 4. ASPECTO PIRAMIDAL NEOCLÁSICO DE LA ORGANIZACIÓN FUENTE: RODRIGUEZ (1996).....	17
FIGURA 5. LAS TRES LÍNEAS PROGRESISTAS, DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN MODERNA	18
FIGURA 6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	26
FIGURA 7. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	28
FIGURA 8. CICLO DEL CONOCIMIENTO DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO FUENTE: HENDRIKS (2006).....	33
FIGURA 9. BLOQUES DE PREGUNTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, ESTRUCTURA Y ENFOQUE FUENTE: LEVANTAMIENTO DE ESTUDIO	40
FIGURA 10. CLASIFICACIÓN CIU EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL GUAYAS FUENTE: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	49
FIGURA 11. PORCENTAJE DE EMPRESAS POR SECTOR EN GUAYAS	49
FIGURA 12. PROMEDIO EN AÑOS DE FUNCIONAMIENTO POR ACTIVIDAD CIU	50
FIGURA 13. NÚMERO DE EMPLEADOS POR ACTIVIDAD CIU	51
FIGURA 14. TIPOS DE SOCIEDADES EN PORCENTAJES	52
FIGURA 15. ACTIVIDAD PREVIA A EMPRENDER.....	54
FIGURA 16. MOTIVACIONES EN LA ETAPA DE EMPRENDIMIENTO.....	55
FIGURA 17. INFLUENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA PLANIFICACIÓN FUENTE: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	55
FIGURA 18. TIPOS DE CONOCIMIENTO BASE PARA LA PLANEACIÓN	56
FIGURA 19. VENTAJAS ESTRATÉGICAS DE LA PLANEACIÓN	57
FIGURA 20. CONOCIMIENTOS ESTRATÉGICOS EN LA PLANEACIÓN.....	58
FIGURA 21. CONOCIMIENTO PREVIO COMO VENTAJA COMPETITIVA FUENTE: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	59
FIGURA 22. CAPACIDAD ESTRATÉGICA PARA LA PLANEACIÓN FUENTE: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	59
FIGURA 23. BARRERAS PARA LA PLANEACIÓN EN LA FASE INICIAL DE LA EMPRESA.....	60
FIGURA 24. CONOCIMIENTO DEL SECTOR PARA PLANEAR FUENTE: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	61
FIGURA 25. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	62
FIGURA 26. COOPERACIÓN ORGANIZACIONAL	63
FIGURA 27. ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO FUENTE: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	64
FIGURA 28. CULTURA ORGANIZACIONAL Y APRENDIZAJE	65
FIGURA 29. INNOVACIÓN	66
FIGURA 30. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	67
FIGURA 31. SUPERVISIÓN A NIVEL INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	68
FIGURA 32. MOTIVACIÓN DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACIÓN.....	69
FIGURA 33. LOGROS EN LA EFECTIVIDAD LABORAL E INCENTIVOS.....	69
FIGURA 34. PROVISIÓN DE LIDERAZGO E INFLUENCIA.....	70
FIGURA 35. FIJACIÓN PROMEDIO DE METAS Y ESTÁNDARES DE DEMANDA	71

FIGURA 36. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO REAL CONTRA SEGUIMIENTO DE ESTÁNDARES...	72
FIGURA 37. LA FUNCIÓN DE CONTROL EN ACCIÓN	73

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. REGISTRO DE LLAMADAS.....	85
ANEXO 2. GRUPO DE ANÁLISIS BLOQUE PLANEACIÓN.....	90
ANEXO 3. GRUPO DE ANÁLISIS BLOQUE ORGANIZACIÓN	91
ANEXO 4. GRUPO DE ANÁLISIS BLOQUE DIRECCIÓN.....	92
ANEXO 5. GRUPO DE ANÁLISIS BLOQUE CONTROL.....	93
ANEXO 6. VALORES PROMEDIOS DE BLOQUE B	94
ANEXO 7. VALORES PROMEDIOS DE BLOQUE C	96
ANEXO 8. VALORES PROMEDIOS DE BLOQUE C	97

RESUMEN

Realizar una investigación en el campo de la gestión del conocimiento ha sido un desafío en muchos aspectos. Este proyecto analiza modelos y técnicas en cuanto a la literatura relacionada al proceso administrativo para entender los lineamientos de las funciones organizacionales del modelo de GC y adaptar este concepto a un entorno de emprendimiento y competitividad.

Se utiliza la metodología exploratoria descriptiva. De modo que mediante un diseño de cuestionario estandarizado al tema de investigación pueda medirse una estructura empírica en donde la gestión del conocimiento corrobore la importancia de su implementación dentro del desarrollo organizacional para las empresas de la Provincia del Guayas según clasificación CIU "I-S". Conociendo de antemano que el conocimiento es cada vez más reconocido como el nuevo imperativo estratégico de las organizaciones. El estudio revela hallazgos importantes en la actitud de los líderes acerca de la creación de conocimiento, las prácticas de transferencia de conocimiento, desafíos e innovación, como también la estructura dinámica laboral intrínseca en este proceso.

PALABRAS CLAVE: gestión del conocimiento, proceso administrativo, desarrollo, organización.

ABSTRACT

Conducting research in the field of knowledge management has been a challenge in many aspects. This project analyzes models and techniques regarding the literature related to the administrative process to understand the guidelines of the organizational functions of the GC model and adapt this concept to an environment of entrepreneurship and competitiveness. The descriptive exploratory methodology is used. So that by means of a standardized questionnaire design to the research topic, an empirical structure can be measured where knowledge management confirms the importance of its implementation within the organizational development for companies in the Province of Guayas according to ISIC "I-S" classification. Knowing in advance that knowledge is increasingly recognized as the new strategic imperative of organizations. The study reveals important findings in the attitude of leaders about knowledge creation, knowledge transfer practices, challenges and innovation, as well as the intrinsic dynamic work structure in this process.

KEY WORDS: knowledge management, management process, development, organization.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento es una teoría que facilita la ruta de la información dentro del ámbito colectivo empresarial dándole un importante espacio de valor al conocimiento en la estructura organizacional adecuada y ajustada a los procesos administrativos de las empresas o unidades de negocios. Más allá del concepto y modelos expuestos, la finalidad investigativa del presente estudio propone ideas e interpretaciones claras a un sistema existente de acceso, entrega, almacenamiento, registro y transmisión de conocimiento sobre la base empírica de las actividades diarias entre departamentos y áreas de trabajo existentes. Esto sugiere que muchas organizaciones deban afirmativamente concederse el tiempo de reestructurar áreas de conocimiento y valorar su importancia en la operatividad funcional de la compañía.

Precisamente es este punto de vista, la causal para que en la práctica de este aprendizaje administrativo se pudiera realizar un estudio profundo en base al funcionamiento de la gestión del conocimiento de las empresas de la provincia del Guayas bajo la codificación CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) desde los literales "I" hasta el "S" y que a través de varios mecanismos se pueda demostrar su importancia dentro del proceso administrativo de las empresas estudiadas.

El respaldo de la metodología del conocimiento sienta sus bases sobre las funcionalidades y reglas clásicas de la administración que hoy en día siguen manteniendo su esencia en el desarrollo organizacional. De los conceptos de gestión organizacional y procesos administrativos se extrae el siguiente análisis planteado el cual encuentra valor en las incidencias de una solución dinámica entre el manejo del conocimiento y su vinculación con estas teorías. El nivel de aplicación de esta propuesta encontrará sus limitantes en factores como la cultura, el nivel de negocio, el tamaño de la empresa, la capacidad laboral, el nivel de emprendimiento, la cantidad de recurso etc. En definitiva, es un estudio que aportará al desempeño de las prácticas del conocimiento en marcha sugiriendo lineamientos complementarios a los procesos de la GC y así efectivizarlos.

Desde el punto de vista teórico la GC se basa en la premisa de que, al igual que los seres humanos muestran una incapacidad de potenciar al máximo su parte intelectual, las organizaciones generalmente no pueden utilizar por completo el conocimiento que ellas poseen. A través del estudio del rol de la GC en las organizaciones, se presentan claramente soluciones a las oportunidades de innovación, estructura y desarrollo que estas buscan al adquirir o crear conocimiento.

Por lo tanto, resulta de mucha utilidad poner a disposición de quienes pretendan dar uso de estas mejoras y deseen en algún momento y lugar apropiado retarse a plantear nuevos objetivos para lograr el máximo su uso y encontrar la efectividad e influir positivamente en el rendimiento organizativo.

El alcance de las etapas y secciones presentadas cubren temas alineados a las funciones administrativas. Estos elementos son la planeación, organización, dirección y control. El contenido pretende potenciar el desempeño de las teorías presentadas mediante las etapas del proceso administrativo y utilizar los fundamentos de la GC en las empresas estudiadas. Una de las limitantes para la realización de esta investigación sería desconocer que el conocimiento es un activo intelectual que debe ser detectado, transmitido, almacenado y utilizado con el objeto de resolver futuros desfases en el proceso administrativo de una organización tanto en su retroalimentación con el sector y este con la sociedad.

La metodología de investigación del presente estudio es de tipo exploratorio - descriptivo. Se basará en hechos que permitan generar un conocimiento amplio del tema analizado, además permitirá identificar las características de las organizaciones estudiadas y la relación de la gestión del conocimiento con las fases del proceso administrativo. El levantamiento de información se lo realizará mediante fuentes primarias y secundarias, información que aportará a lograr los objetivos planteados. Se aplicará un cuestionario, instrumento validado por expertos. La valoración de respuestas será a través de la escala de Likert, donde se logrará identificar la percepción de los investigados. La población objeto de estudio corresponde a las compañías de la provincia del Guayas del sector económico privado. La base de datos a utilizar para la selección de la población y muestra, será provista por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, la misma que está disponible a través de su página web.

Puesto que el planteamiento del problema se centra en probar la utilidad indiscutible de la gestión del conocimiento en un grupo clasificado de empresas, en respuesta al tema de estudio se pudo determinar la relación de las cuatro funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en la gestión del conocimiento como pasos para descubrir el nivel de práctica de la teoría de GC y su función en las organizaciones. Consecuentemente, el estudio se enfoca en el cómo estas empresas de la costa y sus actividades sugieren una mejor implementación del sistema de gestión del conocimiento y sus modelos operativos ajustados a su realidad organizacional.

En tanto, para mejor planteamiento el capítulo 1, proporciona una introducción y un profundo análisis de las teorías y conceptos clásicos más los modelos organizacionales dentro del

proceso administrativo. Estos enunciados y la literatura contribuyen al propósito del estudio en la comprensión de la aplicación de estas teorías y las adapta a los objetivos planteados para este estudio.

El capítulo 2, se enfoca en la explicación del tipo de estudio, los métodos y técnica utilizados. El procedimiento, recopilación de análisis de datos son contextualizados y explorados de acuerdo a las competencias teóricas de la gestión del conocimiento. La población y detalles acerca de la muestra estimada para el estudio también son presentadas bajo la perspectiva del análisis propuesto.

El capítulo 3 finalmente discute los resultados de la investigación. Identifica las características de los datos obtenidos a través del cuestionario. La presentación consiste gráficos estadísticos descriptivos para cada ítem planteado. Estos resultados implican organizar, resumir y presentar los datos de tal manera que se pueda extraer el significado esencial de los datos y así interpretarlos fácilmente. La estructura del análisis se muestra en los Anexos y están seccionadas en cada una de los principios fundamentales de la administración. La primera parte de los datos se presentan en porcentajes básicamente analizando la parte coyuntural y estructural de las organizaciones. La segunda parte concierne aspectos más esenciales acerca de las prácticas de manejo y uso del conocimiento entre departamentos y entre directivos y nuevos prospectos de innovación entorno al modelo variable de la gestión del conocimiento.

La conexión entre los resultados obtenidos y la literatura conforme al manejo estratégico sirven de comparación entre los diferentes escenarios expuestos en las empresas y resuelve de esta forma el análisis presentado al inicio de este estudio.

En conclusión, el proyecto busca determinar que el marco teórico pueda sustentar la relación entre la gestión del conocimiento y el proceso administrativo en las organizaciones. Con el objeto de encontrar las características manifiestas según las prácticas de la GC y diagnosticar así modelos de GC que ayuden a determinar la implicación de los resultados de la investigación en la gestión administrativa de las empresas estudiadas. En general, se cree que, si una organización puede aumentar su utilización efectiva del conocimiento por solo un pequeño porcentaje, resultarán grandes beneficios a futuro.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Gestión de las organizaciones.

La sociedad actual muestra una dependencia muy marcada hacia las organizaciones en todas las fases y procesos formativos del ser humano. El fenómeno organizacional influye en todas las temáticas de las comunidades y a medida que aumenta la complejidad de la misma, las organizaciones toman diversas formas y representan a los distintos sistemas de valor dentro del medio en el que se encuentren. Además, que la razón por la que las organizaciones tienen tal nivel de importancia entre las sociedades es porque siempre que existan nuevos objetivos por alcanzar, son éstas las que promueven un trabajo en conjunto para el logro de metas y el éxito de manera eficiente explican Alonso y Ocegueda (2006).

North y Rivas (2008), comentan que bajo el tema presentado se puede distinguir el nivel de importancia que debe de otorgársele a la gestión organizacional ya que la misma conlleva a la obtención del expertise necesario para la implementación de estrategias competitivas como la gestión del conocimiento. Indudablemente, que el pensamiento corporativo siempre será la búsqueda para permanecer competitivo, pero es mediante el manejo del conocimiento que puede alcanzarse una mayor trascendencia entre las empresas innovadoras que buscan especializarse en el conocimiento.

1.2 Conceptualización.

En aporte a la conceptualización de la gestión organizacional, esta se concibe como una herramienta práctica para el reconocimiento de fortalezas y debilidades de las organizaciones, de tal forma que, al ser comparadas gráfica o numéricamente entre sí (frente a un sector o región), se puedan identificar su nivel de capacidad interna para el cumplimiento de objetivos, así como también la clara identificación de los desafíos a los que ésta se enfrenta en materia de competitividad, conforme a las estructuras renacientes en el mercado y la expansión de la misma, esto refieren Salamanca, Cortina y García (2014).

En el campo estructural Mintzberg (1989), comenta que la organización es el sistema formal de las relaciones laborales a manera interna. Sin embargo, para mejorar la visión organizacional según el crecimiento de la organización el autor sugiere la introducción de una supervisión directa que conecte lo operativo con la dirección administrativa. Esta estructura establece una vinculación entre las áreas administrativas y la operatividad, destaca también cinco ejes sobre los cuales se ampara la funcionalidad de la organización, y estos son:

- El núcleo de operaciones. Los miembros operarios que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos.
- El ápice estratégico. El ejercicio de cumplir efectivamente con su misión y satisfacer los intereses de quienes están al frente de la organización.
- La línea media. Unido al núcleo de operaciones mediante directivos de línea media provistos de autoridad formal.
- La tecnoestructura. Los analistas de control de la tecnoestructura que afianzan la normalización de la organización.
- El staff de apoyo. La unidad especializada que proporciona apoyo a la organización fuera del flujo operativo.

Estas partes interactúan entre sí mediante distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión (informativos). Debido a la intervención de las escuelas del pensamiento la visión de “organización” inicia como una autoridad formal y luego como un sistema de flujos controlados; ambas perspectivas tradicionales acerca del ejercicio funcional de la organización la introducen los primeros teóricos de la gestión, los defensores de la gestión científica y en adelante los teóricos de sistemas de control. La evolución de este proceso normaliza la relación efectiva entre la coordinación y sus niveles operativos (directores, operarios, técnicos y analistas) para actuar en un ambiente de adaptación mutua y distribuir las responsabilidades de manera efectiva.

A continuación se muestra la figura 1 la cual describe según lo mencionado, el flujo de la interacción entre áreas con base en un *Núcleo de operaciones*, luego aparece la división de los directivos de jerarquía superior bajo el nombre de *Ápice estratégico*, vinculado con el anterior por medio de la *Línea media*, situando del lado izquierdo la parte técnica analítica de la organización que es la *Tecnoestructura* y finalmente el *Staff de apoyo* al que se le adjudica una importancia sustancial y al que pertenecen los grupos de relaciones públicas, asesorías jurídicas, recursos humanos etc.

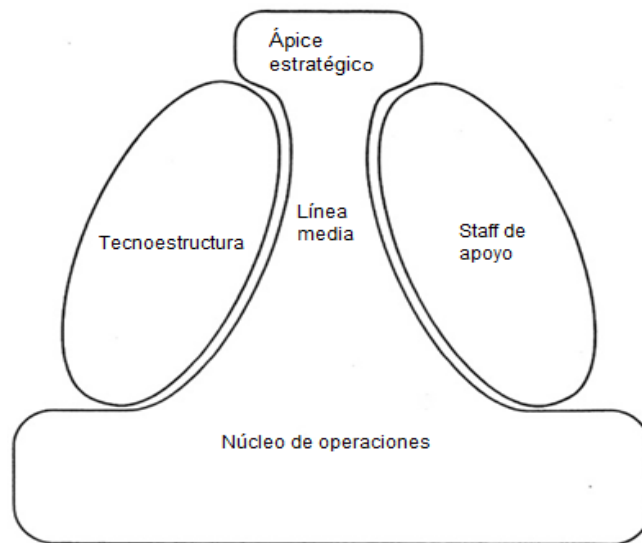


Figura 1. Las cinco partes fundamentales de la organización
 Fuente: Mintzberg (1979)
 Elaborado por: Henry Mintzberg

A su vez Mintzberg (1979), resume a la organización como un sistema de autoridad formal, su explicación con el gráfico en la figura 2, introduce un elemento hasta la actualidad indispensable, bajo el término de “organigrama” y lo definió como una superimpresión simbólica de un diagrama organizativo, comparado a un mapa idóneo que proporciona una fiel representación de la división del trabajo, con posiciones existentes, agrupación de unidades y flujos relacionales de una empresa pequeña actual. El organigrama es considerado por muchas organizaciones como un elemento útil para mostrar la estructura organizativa. Sea cual fuere es una descripción loable de lo que contiene una organización. Proporciona una representación de la división del trabajo, y permite visualizar las posiciones existentes dentro de la misma como también deja entrever la agrupación de estas unidades y la fluidez de las jerarquías.

Se destaca entonces, la siguiente figura referente a la autoridad formal de una organización, las cuadrículas de centros para la toma de decisiones, las pautas de poder y las vías de comunicación según Pfiftner y Sherwood (1969) como patrón tomado por Mintzberg (1984).

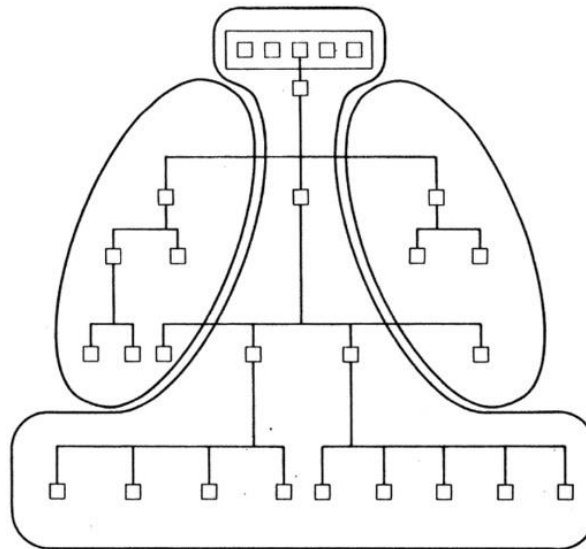


Figura 2. El flujo de autoridad formal
Fuente: Mintzberg (1984)
Elaborado por: Pfitner y Sherwood

Por otra parte, en el desarrollo del concepto e importancia de la gestión organizacional, la sociedad moderna es un ente que concibe con fuerza la participación y correlación entre estas dos entidades. La sociedad sirve de subsistema a las organizaciones, creando una antesala institucional llena de múltiples propósitos, que prepara al individuo en otras organizaciones, y estas a su vez le permiten a la sociedad el ser aceptada en otras. A su vez esta cadena crea la posibilidad de ubicar a una siguiente generación en las mismas y hacer de esto un sistema que ha proliferado y diversificado a las empresas según las necesidades, causando así que su gestión administrativa se vea condicionada a buscar la autoselección y la continuidad. Esta interacción se dinamiza desde la mesa de un directorio hasta la tarea operativa revela Rodríguez (1996).

Adicionalmente, Muñoz y Nevado (2008), destacan que las organizaciones son un sistema de creación de conceptos nuevos y por descubrir. Estas desarrollan características que aparecen en ejecución en el ejercicio productivo y bajo el lente de las relaciones sociales se generan ciertas tendencias entorno a la participación, flexibilidad, pro-actividad y carácter sistémico de las mismas, algunas de estas características se describen a continuación:

- Construye una identidad, redefine la noción sobre sí misma.
- Usa la retrospectiva, por medio de la experiencia.
- Representa los entornos apropiados de la misma.
- Es social.
- Es continua, sus actividades no terminan.
- Busca ser concreta, sobre puntos previos referentes.
- Es elogiada, pese a cambios debe mantener su permanencia.

La unión de estos conceptos y la literatura investigada apuntan a cualquiera sea el tipo de organización desde un contexto administrativo, productivo y de control de los miembros y de los recursos de las compañías, de tal manera que en conjunto puedan llegar al cumplimiento de un mismo objetivo. La ejecución y los resultados de estos criterios dependen de la forma en que se procesen internamente estas estructuras, lo indica Fernandez (2006).

En otras palabras, la importancia de una organización recae sobre sus miembros y sus recursos. Y, puesto que una organización sienta sus bases sobre el logro de una gestión óptima de sus actividades, las mismas deben repartirse eficazmente en pro del cumplimiento de estos propósitos. Cada una de las organizaciones tiene la facultad de crear un ambiente dinámico en el que puedan interactuar todas sus partes y ésta es la puesta en marcha de la razón de ser de la gestión de las organizaciones. En el nacimiento de toda organización, intervienen distintos entornos en los que la ejecución de este concepto se ve expuesta al cambio, mientras más se conozca del comportamiento corporativo entre la organización y sus miembros la gestión organizacional será más efectiva, mencionan Nelson y Quick (2007).

Pese a la presente recesión económica y crisis financiera que atraviesa el país, no cabe duda de que estos fundamentos puestos en marcha aportarán una gran ayuda al sector empresarial de la provincia del Guayas en donde la gestión organizacional evidentemente se convertirá en una herramienta esencial en la lucha por despuntar a la eficiencia.

1.3 Evolución de la gestión organizacional.

La evolución del pensamiento organizativo parte desde la etapa inicial de la humanidad con trascendencia en hechos visibles a lo largo de la historia. Así también, la iniciativa organizacional como sistema administrativo, ha estado presente a lo largo de la historia y un ejemplo es la Torre de Babel narrada en el libro del Génesis, en donde se describe una estructura de seis pisos, y de más de 90 metros de altura construida en la desaparecida ciudad de Babilonia hacía 1792 a.C., estructura que necesitó de mucha planificación y de dirección para llegar a su efecto.

Muñoz y Nevado (2008), al hablar de la evolución del conocimiento, el concepto organizacional, toma formalidad ya en el siglo XVII con la entrada de líneas capitalistas lideradas por el economista y filósofo Adam Smith quien presentó propuestas objetivas acerca de la división del trabajo dentro de las compañías; y en segundo plano, aparece la revolución industrial por en el siglo XVIII, tiempo en el que se generó la necesidad de formar niveles jerárquicos que pudieran realizar el papel de supervisar el cumplimiento de las tareas

impuestas a la masa operativa. Daft (2011), simultáneamente menciona que la administración desde el contexto histórico ha mostrado un cambio conductual muy ágil que ocurre con mayor fuerza en el segundo plano evolutivo de las organizaciones, y es la etapa industrial. Este periodo propuso una sociedad laboral condicionada a la producción en masa la cual amplió sus esfuerzos desde las poblaciones rurales. Estos segmentos de la sociedad debían movilizarse desde las granjas hacia las industrias y, en consecuencia, propició un nuevo fenómeno que tuvo origen en la ingeniería mecánica e industrial generando de inmediato proyectos de innovación sobre todo en los medios de transportación útiles en gran manera para la época.

Por otra parte, Rodríguez (1996), afirma que la evolución de la gestión organizacional radica en el desarrollo de las sociedades y de los procesos. De tal manera en la lectura consultada acerca de los orígenes de las organizaciones, la mayor parte apunta a un enfoque evolutivo global que no centra del todo su atención en el recurso laboral, sino que más bien se enfoca en las etapas de crecimiento industrial según el nivel de adaptación de la sociedad empresarial. Este autor destaca el origen de la teoría organizacional a través de dos fuentes primarias:

- a) Sociológica, con miras a comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, considerando su relación con el todo social: Max Weber.
- b) Científica, con intentos de encontrar nuevas formas eficientes de conseguir que las organizaciones logren sus objetivos: Escuela Clásica de la Administración Científica.

La sociedad en su paso progresivo hacia el comportamiento organizacional muestra una acción racional cada vez más notoria orientada a los fines. Es decir, que lejos de las tradiciones, valores o cultura ahora predominan la finalidad de las organizaciones como el medio de elección o preferencia. El doctor en sociología Livacic (2009), aporta que la historia registra cambios experimentados por las sociedades en tanto que ellas son las que constituyen a las organizaciones. La palabra organización enlaza conceptos que vinculan a los miembros con las metas y estos factores buscan obtener una reciprocidad efectiva entre la parte operativa y las tareas asignadas. Cada disciplina ha servido de plataforma para las compañías que han necesitado establecerse y a las cuales cada una de ellas se está enfrentado. Estos factores aliados son los que han hallado aplicación desde los inicios del desarrollo organizacional como también en las sociedades, y son:

- La economía,
- el estado sociocultural,
- la condición política del mercado y,
- la tecnología

De modo que, para la actualidad, al describirse estos dos aspectos, de la sociedad y de la escuela clásica de la administración como bases intencionales en la evolución de las teorías organizacionales, la figura relaciona enfáticamente dos elementos: la eficiencia y la productividad como puntos iniciales para el alcance de objetivos en cualquier organización.

Andrews (2017), aporta a la teoría que mientras este escenario sigue emulando en un entorno global, el entorno ecuatoriano limita a los líderes al manejo de una administración burocrática moderna y neoliberal tanto en lo público como en lo privado. Los análisis suponen una estructura organizacional susceptible a las variaciones constitucionales del país. No obstante, la gestión organizacional sigue siendo aplicable, encierra las mismas variables que tienen que ver con: la manera en que se hacen negocios, sus clientes, sus competidores, las regulaciones o leyes del mercado, sus proveedores y los grupos sociales internos o externos asociados directa o indirectamente con la actividad de la empresa. En la actualidad estos factores afectan a las compañías de distintas maneras sea a su favor o en contra y la gestión organizacional supervisa un equilibrio entre estos.

A continuación, la tabla 1 muestra a tres grandes de los principales pensadores que aparecieron para contestar a criterio personal las tres disyuntivas del ¿Cómo organizar?, ¿Cómo maximizar la productividad? y ¿Cómo dirigir?, a través de tres de las teorías pronunciadas a lo largo de la historia de las organizaciones. El siguiente cuadro muestra brevemente cada una de ellas:

Tabla 1. Autores de la escuela clásica de la administración del siglo XVIII y IX

Autores	Descripción
Max Weber (1864-1920) Múnich, Alemania. Sociólogo, economista, filósofo, jurista, historiador, profesor.	Introduce una estructura burocrática como forma de organización humana facultada con poder aplicada: sociedad tradicional, sociedad carismática y sociedad racional o burocrática.
Frederick Taylor (1856-1915) Filadelfia, Estados Unidos Ingeniero industrial, economista	Aparece la administración científica. Entrena y desarrolla al individuo para que aprenda métodos y alcance eficiencia. La prosperidad del empleador es la prosperidad de sus empleados.
Henry Fayol (1841-1925) Estambul. Ingeniero en minas	Enfatiza a la estructura y sus funciones básicas repartidas entre los individuos la administración científica moderna. Estableció los 14 principios de la administración.

Fuente: Shafritz (2015)
Elaborado por: Laila Chehab.

1.4 Teorías con base en la gestión organizacional

Daft (2011), contribuye al tema, en profundizar en la amplitud de criterios de las diferentes líneas del pensamiento de autores acerca de las teorías organizacionales, se destacan para este estudio los conceptos más importantes que a lo largo de la historia han definido a las organizaciones tanto en su diseño como en su comportamiento organizacional. El patrón común se establece bajo un diseño implementado sobre el cual su recurso humano comúnmente busca desenvolverse. Partiendo de este panorama histórico, se aclara que todo empezó con un enfoque gerencial clásico, burocrático y científico. Por el surgimiento del sistema industrial las organizaciones enfrentaron problemas de producción a escala y cantidad de trabajadores a fin de aumentar la productividad y estos enfoques se ajustaron a nuevos cambios.

Como lo menciona Bwala e Irefin (2012), las teorías organizacionales se fundaron con la formación de ideas generalizadas aplicables para cualquier organización, sociedad, y punto geográfico. Las bases de la administración perduran en el tiempo, pero así también los gerentes necesitan adaptarse continuamente a los cambios. Para entender mejor su proceso evolutivo se define la línea de tiempo en la figura 3, como sigue:

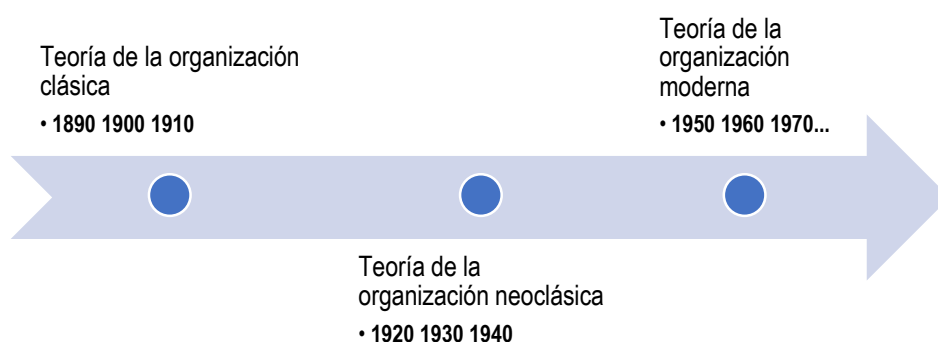


Figura 3. Evolución del proceso administrativo
Fuente: Thenmozhi (2014)
Elaborado por: Laila Chehab

1.4.1 Teoría de la organización clásica

De la teoría clásica, se destacan dos elementos: la eficiencia y la productividad. Esta teoría ve a las organizaciones como un sistema cerrado, y hace un esfuerzo por identificar los principios y conocimientos que descansan en una administración efectiva. A continuación, se explora de mejor manera a los principales autores de las primeras escuelas de administración.

Max Weber (1924), distinguido sociólogo alemán al querer entender cómo la industrialización afectaba a la sociedad, mostró interés en la autoridad como estructura por lo que le atribuyó a las ciencias administrativas reglas, leyes, disposiciones, métodos y deberes como factores a considerarse para el cumplimiento de los fines de una organización. El poder de mando era necesario para delimitar el ejercicio del cumplimiento regular y continuo de las tareas con miras a nombrar personas con aptitudes determinadas para este liderazgo. Surge así el concepto de burocracia la cual otorgaba a una autoridad pautas necesarias para comandar el desempeño de los deberes asignados a funcionarios y que éstos las ejercieran de manera estable. Para Weber la concepción real de la autoridad estaba en las reglas, mencionan Shafritz, Ott, y Jang (2015).

Taylor (1911), ingeniero americano, fundador de la administración científica. En la necesidad de combinar la persuasión y la fuerza, buscó mejorar la parte técnica del trabajo a desarrollarse y la motivación psicológica en el trabajo. Los principios de esta teoría incluyen: estándares de trabajo, tasa objetivo para el alto rendimiento, y metodología de trabajo igualitario que garanticen la comprensión, el orden, especificaciones y demás instrucciones de control. Aparece con este sistema una especial atención hacia las habilidades del trabajador como pauta para la adopción de programas de incentivo. Es un total privilegio para este entonces alcanzar la eficiencia y la productividad mediante la ciencia aplicada a las tareas y prácticas empresariales. Presentó la hegemónica comparación del hombre con una máquina la cual podía ser reajustada y recalibrada sus engranajes mentales y físicos para mejorar la productividad. El énfasis no se encontraba en las reglas ni en las tradiciones sino en las instrucciones precisas del desarrollo y estudio del individuo y su entorno laboral. Incentivos y cálculo de rendimiento de obreros en producción ayudaron a establecer la estabilidad y la eficiencia como lo refirió en su momento.

Según Livacic (2009), el trabajo investigativo de Taylor, quien estaba percibiendo el éxito de empresas como Ford se complementó a la par con Henri Fayol, ingeniero ejecutivo francés quien a su vez contemporáneamente plasmaba sus ideas en uno de los libros más importantes para la administración. Fayol quien clasificó los elementos necesarios para administrar y organizar una corporación, aportó a las organizaciones seis de los principios aplicables a todo tipo de compañía. Detalladas así: técnica (producción de bienes), comercial (compra, venta e intercambio de actividades), financiera (recaudación y uso del capital), seguridad (protección de la propiedad y de las personas), contable y administrativa (coordinación, control, organización, planeación y dirección de personas). Su interés se encaminó hacia el elemento administrativo formalizando la autoridad y reforzando la parte laboral.

Por consiguiente, los escritores clásicos vieron a la organización como a una máquina y a los seres humanos como componentes de esa máquina. En esta estructura clásica las opiniones se basaban en que una organización aumentaba su eficiencia al hacer que los seres humanos sean eficientes. Su énfasis se encuentra en la especialización y coordinación de actividades. Sin embargo, a lo largo del tiempo, la mayoría de los escritores hicieron hincapié en que la eficiencia recaía en un nivel superior de jerarquía y muy poca responsabilidad incurría en los niveles inferiores de organización como lo son los empleados refiere Nava Villareal (2013).

Sumando a estos aportes de los estudios a estos principios y funciones de la gerencia, algunos autores como Gulick y Lyndall (2004), vieron el problema en la identificación de actividades la cual era necesaria para alcanzar los objetivos de la organización. La agrupación de miembros por departamentos también se consideró esencial para hacer que las funciones sean efectivas. Dado que esta teoría gira en torno a la estructura, también se denomina "teoría estructural de la organización". También, la era industrial trajo consigo los primeros trabajos sobre psicología industrial y relaciones como es el caso de estudio Hawthorne, compañía generadora de electricidad en Chicago que con el tiempo fue una de las investigaciones más importantes por arrojar resultados muy convincentes acerca del trato a los empleados.

1.4.2 Teoría de la organización neoclásica:

De acuerdo con el bosquejo presentado por Rodríguez (1996), para el año 1950, los conceptos organizacionales requerían de una renovación de conceptos capaz de retomar las raíces de la escuela clásica, pero en una mejor versión. James March y Herbert Simon dejan entrever la necesidad de generar un diseño estructural con unidades especializadas con la facultad de controlar y hacer cumplir los objetivos organizacionales. Se complementan las jerarquías con la combinación de unidades procesales que permita a la parte operativa realizar un trabajo a tiempo completo. El nuevo enfoque clásico está contenido en dos puntos:

- La división del trabajo en miras a una sola tarea (a modo horizontal),
- La división del trabajo basada en el poder antes que en el trabajo (especialización vertical).

La vertiente neoclásica busca la asignación de recursos según la sociedad, sus necesidades y sus recursos considerando a la empresa como una unidad de análisis pese a ser categorizada como una teoría que no tuvo mucha utilidad para analizar el manejo interno de la organización, es decir que no hace énfasis a la estructura ni flujos de actividades dentro de la misma. La empresa usa mecanismos de control para comprobar el cumplimiento de

órdenes y el acuerdo mutuo de reglamentos entre las jerarquías y unidades especializadas de control. Rodríguez, nos da los siguientes ejemplos: Contralorías, departamentos de costos, control financiero, asesoría legal, etc. En la figura 4, se consideran la relación jerárquica con la unidad de control y la parte operativa.

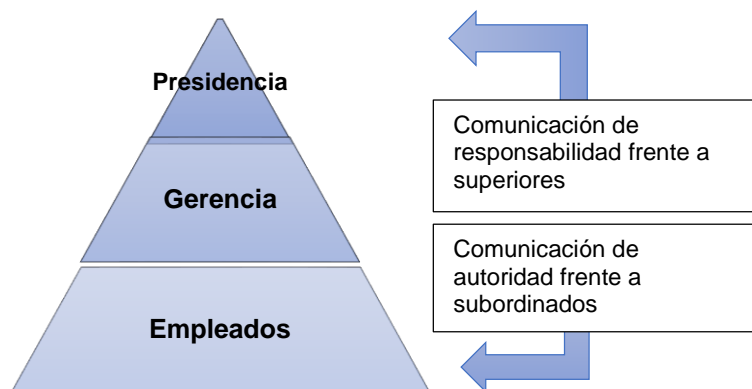


Figura 4. Aspecto piramidal neoclásico de la organización
Fuente: Rodríguez (1996)
Elaborado por: Laila Chehab

1.4.3 Teoría de la organización moderna

Posterior al aporte de los clásicos y los neoclásicos se le reconoce a este periodo como la “era de la razón” del siglo XVIII. Periodo en donde intervinieron los conocidos filósofos antes mencionados entre otros René Descartes (francés), John Locke (inglés) e Immanuel Kant (alemán) quienes impulsaron las teorías evolutivas de la organización. Gracias a sus aportes y creencias firmes se consolida una ola de conocimiento racional el cual pretendía impulsar a la humanidad hacia el progreso en un futuro lleno de posibilidades. Este ideal progresista adoptó una perspectiva modernista que ha promovido la racionalidad bajo tres teorías:

- La teoría general de sistemas (1950), la cual integra todos los conocimientos científicos incluyendo el producido por las ciencias físicas, biológicas, de comportamiento y sociales estableciéndose la jerarquía de los sistemas mejor diseñada por el economista americano Kenneth Boulding.
- La teoría del sistema socio técnico (1960), examina el impacto de la tecnología en la productividad laboral, en su motivación, la moralidad y el estrés dentro de las mineras y plantas industriales estudiado por los investigadores Fred Emery, Trist y Bamfort.
- La teoría de la contingencia (1960), cuando se busca hacer efectiva a la organización alineando sus múltiples sub-sistemas de manera que puedan maximizar su actividad en particular. La teoría de la contingencia se construye alrededor de las percepciones de las dos teorías anteriores.

Esta teoría ha tratado de superar los inconvenientes de las teorías anteriores. En palabras de W.G. Scott, "Las cualidades distintivas de la teoría de la organización moderna son su base analítica conceptual, su dependencia de los datos de investigación empírica y, sobre todo, su naturaleza integradora. Estas cualidades están enmarcadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única forma significativa de estudiar la organización es estudiarla como un sistema". Esta teoría puede entenderse bajo estos enfoques.

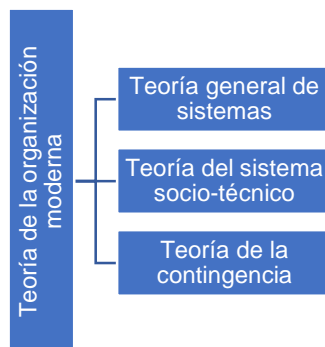


Figura 5. Las tres líneas progresistas, de la teoría de la organización moderna
Fuente: Hatch, (2018)
Elaborado por: Laila Chehab

1.5 Introducción a los modelos organizacionales

Al gestionar el arranque de una organización se debe de garantizar el resultado y cumplimiento de objetivos propuestos por la misma. Los modelos organizacionales son una de las dimensiones del proceso estructural del cómo las entradas en una empresa se convertirán en las salidas según su objetivo. Los modelos de gestión requieren que la organización se fragmente en partes lógicas y que las actividades se distribuyan y se alineen de manera responsable. En la primera fase intervienen las partes responsables de la empresa desde su más alto nivel hasta el más pequeño organizados en altas, medias y pequeñas áreas que a su vez crean sub-áreas responsables. En la segunda parte, cada función está ligada a una actividad específica, podríamos decir que dependen de la categoría de empresa su servicio, producción o venta. La calidad del resultado final se verá marcado a lo largo de esta cadena estructural según Bhatt (2001).

Al profundizar en los modelos empresariales, tenemos que fijar nuestra mirada hacia los hechos históricos más relevantes los cuales dieron origen a estas tendencias. Bernardez (2007), establece después del periodo de la organización funcional de la industria y las máquinas las siguientes etapas:

- La revolución de la producción en serie (Henry Ford).- En 1913, Ford introdujo una nueva forma de organización para la producción de automóviles, alta precisión en las

tareas operarias y de construcción de partes simples hasta completar el ensamblaje completo. Para Henry Ford, el ingenio de todo empresario estaba en la creación de una cartera de clientes, y de ser de demanda masiva sus empleados tenían que estar entre sus mejores clientes.

- La revolución de la administración científica.- la ciencia de Frederick Taylor y el conocimiento entraron en juego por primera vez como procesos implementados para simplificar tareas, incrementar la eficiencia (1911). En paralelo las prácticas de Ford dieron a luz el modelo de organización funcional y departamental de la industria bajo los principios de unidad de mando, control y especialización de Henri Fayol.
- La revolución de la estructura divisional.- General Motors, entre 1924 y 1938. Fue una de las primeras empresas en adoptar esta estructura divisional. Diferenciaba un nivel corporativo encargado de manejar una estrategia de múltiples negocios integrados y divisiones organizadas como unidades de negocios encaminadas a un segmento de mercado por Du Pont.
- La escuela de las relaciones humanas.- La planta de General Electric de Hawthorne de 1933 por Elton Mayo es otro de los hechos que introducen los modelos organizacionales. Un experimento permitió comprobar que las expectativas de los trabajadores era un factor influyente en su desempeño. La motivación fue un factor principal de estudio en las industrias. Manejo de las personas y sus acciones en el ambiente laboral. Se logró investigar a fondo el comportamiento organizacional (CO). La contribución más importante al campo del CO provino de los estudios de Hawthorne (1924) de la empresa Western Electric Company Works en Illinois que analizó la productividad de los trabajadores.

En definitiva, las organizaciones respondieron a la creación de modelos útiles de desempeño según el tiempo en que fueron identificadas sus necesidades productivas y estructurales. Estas etapas destacan interpretaciones que han dejado a través del tiempo una huella simbólica y representativa orientada a la correlación de objetivos económicos, sociales y de comportamiento humano. Sirviendo estos como base para nuevas estructuras, esquemas, estrategias, instrumentos, mecanismos y políticas que emulan a la efectividad administrativa, Ramírez (2004). A continuación, la tabla 2 muestra las etapas evolutivas de la gestión organizacional, según Robbins y Coutler (2010), expertos en administración y organizaciones, como sigue:

Tabla 2. Etapas que revolucionaron el estudio de las organizaciones

ETAPAS	PROPÓSITO Y ENFOQUE
Industrialización	La revolución de la producción en serie (Henry Ford), en 1913.
Ciencias administrativas	La revolución de la administración científica.- la ciencia de Frederick Taylor (1911).
División estructural	La revolución de la estructura divisional. General Motors, entre 1924 y 1938.
Escuela de recursos humanos	La escuela de las relaciones humanas. Planta de General Electric de Hawthorne de 1933.

Fuente: Robbins y Coulter (2010)
 Elaborado: Laila Chehab

1.5.1 Modelos organizacionales sujetos a crisis.

La cultura societal a menudo es descuidada en el campo de las organizaciones. Desconocer la vinculación entre organizaciones y sociedad ha promovido el importe de modelos de países desarrollados de los cuales su contexto no aplica o se aleja del entorno real que estas operan. La organización se encuentra inmersa en un ambiente de sociedad. La adopción de tendencias culturales se ven absorbidas por las organizaciones y las crisis de la época. Esto quiere decir que la cultura organizacional se ve inmersa en este entorno externo e interno el cual incide en las decisiones que se incorporarán a futuro (Rodríguez, 1996). Para esta investigación se destacan los siguientes eventos:

- La economía de mercado (1945 – 1979), como consecuencias de la segunda guerra mundial el período de preguerra, catapultó a Estados Unidos como el máximo competidor a nivel mundial, mientras que Europa y Asia pierden terreno industrial y agropecuario por la reconstrucción de sus organizaciones después de la guerra.
- El surgimiento de la escuela de la calidad (1952) modelo japonés, las empresas japonesas empiezan métodos de calidad por la ausencia de competidores. Empresas como Toyota con records de calidad y productividad toman el mercado estadounidense y empresas como Sony emergen en el campo electrónico y de electrodomésticos.
- La economía global (1979-1989), General Electric en 1981 crea redes y grupos complejos dentro de su modelo organizacional conquistando nuevas fronteras. Aparecen las organizaciones tercerizantes que afectan a la flexibilidad, reducción de tiempo y especialización para mejorar el retorno de la inversión inicial de las operaciones empresariales.

Por consiguiente, todo modelo organizativo está expuesto a cambios de nivel micro que afectan a un todo. El ambiente interno de una organización reacciona e interactúa con factores externos e internos. Los objetivos de cada una de ellas pueden guiar a la evolución interna de una compañía y sus fines pueden ser redirigidos a un mejor futuro económico. En el mejor de los casos esta debería ser la acción tomada por los que encabezan las empresas de cualquier tipo. La supervivencia es esencial y la adaptación es necesaria en un mundo de cambios que mencionaron Cooper-Thomas y Anderson (2006).

1.5.2 Modelos de gestión organizacional

Al recorrer la vasta literatura y ejemplificar la evolución de los modelos estructurales de las organizaciones, las gestiones y herramientas tradicionales desembocan en tres ejes complementarios útiles para la funcionalidad de las compañías. La creciente inestabilidad, incertidumbre del medio ambiente, la globalización y la complejidad de las compañías ha centrado la necesidad de medir el desempeño de las compañías bajo tres ejes operacionales:

- La gestión del talento humano, la organización decide y actúa en beneficio de su equipo laboral.
- La gestión del conocimiento, la mejora en la producción y el uso adecuado de los recursos.
- La gestión por competencias, la búsqueda de la calidad en el proceso de producción.

1.5.3 Modelo de gestión del talento humano

Alles (2005), indica que este modelo se basa en el manejo efectivo de las potencialidades que poseen las personas. Es decir, que parte de la importancia que se le da al individuo dentro de la empresa para desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. Tanto que, desde el concepto organizacional, la gestión del talento humano se vincula con los procesos productivos que le permitan a la persona ser apoyado, impulsado, incentivado y puesto a prueba tanto en su talento individual como grupal.

En adición el mismo autor menciona que el talento humano se refiere a las competencias, término que hace referencia a la personalidad, comportamiento, y características que forman parte del desempeño en el trabajo. En este modelo se define también el término “talento” que no es otra cosa que la capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender y desarrollar hábilmente una actividad.

Fruto de estas observaciones, surgen el desarrollo a escala humana el cual nace de la multitud de crisis sobre todo en América Latina en los años 70 y 80, crisis no solo económica, sino también social, cultural y política. Max-Neef (1991), menciona que estas circunstancias pusieron a los países en desarrollo en desventaja ya que se vieron obligados, con la complicidad del gobierno y las clases dominantes, a exigir sacrificios a grandes costos sociales para curar sus sistemas financieros y cumplir con sus obligaciones de servicio de la deuda con los países acreedores del mundo industrializado. Adicionalmente Itika (2011), elabora un concepto muy acertado acerca del sistema del talento humano en nuestros días que debe ser tomado en cuenta para este estudio. Él indica que la cobertura de las necesidades humanas, la autosuficiencia y las articulaciones orgánicas son factores que de alguna manera estimulan al desarrollo del modelo del talento humano de nuestros días. Sin embargo, estos pilares deben ser sólidos al momento de crear condiciones para que las personas sigan siendo las protagonistas de su futuro. Si la sociedad es el principal actor en este desarrollo a escala humana, tanto en diversidad como en la autonomía de sus actos, los espacios en los que actúa deben ser respetados y respaldados. Lograr la transformación de un objeto-persona en un sujeto-persona en el proceso de este desarrollo es, entre otras cosas, un problema a gran escala, no hay posibilidad para la participación activa de todas las personas en un sistema gigantesco organizado jerárquicamente y en donde las decisiones fluyen de arriba hacia abajo. Una apreciación particular a este argumento es afirmar que el desarrollo a escala humana o ahora llamado gestión del talento humano, se pueda orientar a satisfacer todas las necesidades humanas. Del mismo modo, la teoría de las necesidades humanas para el desarrollo debe entenderse con precisión en esos términos, como una teoría para el desarrollo, es decir que estará en constante cambio.

1.5.4 Modelo de gestión del conocimiento

El siguiente modelo es una alternativa que asegura la experiencia y el conocimiento que adquiere una organización en su desarrollo y que toma ventaja del talento, y la experiencia de manera colectiva en el tiempo. El modelo propone que las compañías empleen dos formas de conocimiento: tácito y explícito. El conocimiento tácito es personal, se trata de un conocimiento bien asentado por la experiencia y enormemente útil y flexible. De hecho, es el conocimiento que se pone en juego para la creación de valor. En cambio, el conocimiento explícito está altamente codificado y es fácilmente transmisible y gestionable a través de documentos, pero exige de un proceso de absorción por parte de las personas para poder ser aplicado. Por otro lado, el conocimiento explícito, en una empresa u organización se produce un ciclo de creación y aprendizaje entre un conocimiento formulado (explícito).

Mintzberg (1979), en aporte a las organizaciones explica que las partes que componen este proceso de gestión involucran al individuo en su perfil de líder, participando en grupo, ganando experiencia, y generando habilidades necesarias para desarrollarse y equipar a otros.

Dixon (2000), enfatiza que es crítico alcanzar el conocimiento externo acerca de clientes y competidores, porque son raras las veces que éste otorga una ventaja competitiva ya que la información es la misma para todo el mercado. Pero cuando se establece un pensamiento interno en una compañía como el de “Saber-Como” entonces se puede ser único y específico.

Bhatt (2001), argumentó que la gestión del conocimiento (GC) involucra una creación, validación, presentación, distribución y aplicación de experiencias que las organizaciones desarrollan a lo largo de su actividad. Este balance requiere de cambios en la cultura organizacional, tecnológicos y técnicos. La aceptación de este modelo en el mercado empresarial depende exclusivamente del enfoque en la persona, en la tecnología y en las técnicas que permitan obtener una ventaja competitiva y resultados de efectividad dentro de una organización. Es la cultura del “aprender-haciendo” la que brindara un ambiente sostenido y en ventaja ante cualquier mercado competente.

Alavi & Leidner (2001) refieren acerca de este concepto y de su desarrollo en el tiempo que la novedad y la connotación efectiva estaba en potencializarlo mediante la ayuda de las tecnologías de la información y elevarlo a un sistema que facilite el crecimiento global de la organización.

En términos generales desde la perspectiva tecnológica, los gerentes asocian a la gestión del conocimiento a varios otros sistemas (incluido el almacenamiento de datos, sistemas para toda la empresa, sistemas de información para ejecutivos, sistemas expertos y la intranet), así como varias herramientas (por ejemplo, motores de búsqueda, multimedia y herramientas para mejorar la toma de decisiones). Por lo general, los participantes asocian conocimientos. Gestión con infraestructura informática y más concretamente, con la integración de sistemas multifuncionales a nivel mundial. Una visión clara de un nuevo tipo de tecnología específicamente dedicada a la gestión del conocimiento surge rápidamente en nuestro entorno. Esto es consistente con el hecho de que la gestión del conocimiento y sus sistemas se pueden lograr con diferentes tecnologías, la más efectiva probablemente dependería del tamaño de una organización y los conocimientos técnicos existentes en infraestructura.

1.5.5 Modelo de gestión por competencias

Loew (2015), en su artículo conceptualiza los siguientes términos. Un modelo de competencia es un conjunto de competencias clave, cuidadosamente seleccionadas de acuerdo con los objetivos comerciales de una organización. Los modelos de alto rendimiento incluyen cuatro tipos de competencias: competencias básicas, competencias de liderazgo, competencias funcionales y competencias profesionales.

La gestión de competencias es el conjunto de prácticas de gestión que identifican y optimizan las habilidades y competencias necesarias para cumplir con la estrategia comercial de una organización. La gestión de competencias proporciona la base para administrar prácticas estratégicas de gestión de talentos, como la planificación de la fuerza laboral, la adquisición de los mejores talentos y el desarrollo de empleados para optimizar sus fortalezas. La gestión de competencias, por lo tanto, es el impulso de la mejora del rendimiento y para lograrlo, un elemento central para aumentar la capacidad de los empleados es el aprendizaje y el desarrollo que produce una fuerza laboral altamente capaz y ágil que puede flexionarse con los cambiantes objetivos comerciales. Las soluciones de desarrollo deben:

- Alinearse con los objetivos empresariales de la organización.
- Impulsar oportunidades para construir experiencias.
- Estar vinculado a otros procesos de talento.
- Es estrechamente alineado con las competencias de misión crítica, aquellas que impulsan el logro de los objetivos comerciales.

1.6 Proceso administrativo.

1.6.1 Antecedentes.

El proceso administrativo es una de las actividades más importantes del ser humano. Desde la antigüedad el ser humano buscó ser sociablemente organizado para así cumplir objetivos varios. Ya que estos objetivos no se podían cumplir individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación y participación de todo un grupo de personas. La sociedad continuamente ha depositado su confianza en el esfuerzo de un grupo de personas, y así mismo como crece la sociedad los grupos también se expanden y con esto las tareas de los administradores aumentan en importancia y complejidad.

Luna (2014), define los procesos de gestión como acciones que se deben identificar y relacionar a las actividades principales o los esfuerzos y luego descomponerlos, nivel por nivel, hasta llegar a actividades o elementos de trabajo de un mínimo tamaño, es decir, grandes actividades que sean significativas y asignables como también las suficientemente

pequeñas para lograr resolverlas. Cuando dicha estructura de desglose de trabajo se realiza correctamente, los elementos de trabajo en cada nivel se relacionan entre sí con los elementos de trabajo en los niveles superior e inferior, justo lo que desea para la gestión de procesos de negocios.

Daft (2011), destaca que en los últimos años se ha prestado mucha atención a la gestión de procesos de negocios. El proceso central del mismo es la administración, que se explica en detalle en este documento. Un objetivo de la administración es proporcionar los resultados deseados de manera efectiva y eficiente. Esto se hace mediante el uso de recursos en aplicaciones o contextos específicos. En cada situación, hay cinco actividades de gestión en juego, como se lo mencionó anteriormente:

- Planificación: identificar y decidir qué hacer y cómo hacerlo. Las actividades de planificación proporcionan metas y expectativas.
- Implementación: consiste en las siguientes tres sub-actividades.
- Organización: decidir sobre la organización y la relación adecuadas de recursos y procesos para lograr los resultados deseados o los resultados de la manera más eficiente y efectiva, es decir, los objetivos del plan.
- Aprovisionamiento: localizar y obtener todos los recursos y procesos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Dirección: dirigir, coordinar y sincronizar recursos en entornos dinámicos y cambiantes.
- Control: mide y monitorea el desempeño real, lo compara con las expectativas, evalúa las diferencias y brinda orientación para ajustar y organizar actividades o cambios en el plan.

Lodato (2004), comenta acerca del proceso administrativo que, en todos los casos, las cuatro actividades principales de la administración se aplican a las compañías haciendo que sean diferentes entre sí solo por el contexto y los recursos. Difieren entre sí los tipos de gestión interna en la organización al momento de emprender el funcionamiento de un negocio. Por un lado, la gestión de marketing y la gestión de producción las cuales incluyen factores que requieren de recursos diferentes se ajustan según el contexto colectivo de una empresa. Además de estas, se encuentran la gestión de personas, gestión del tiempo, gestión financiera, gestión de información, gestión de activos, gestión de ventas, gestión de energía, gestión de ocio, gestión de riesgos, gestión administrativa, gestión de sistemas y más.

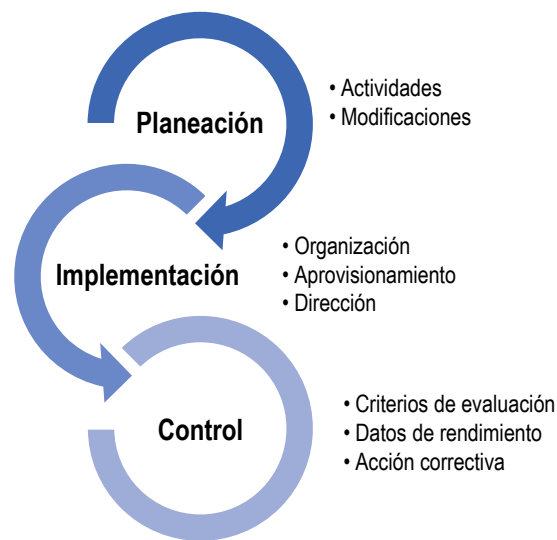


Figura 6. El proceso administrativo
Fuente: Lodato (2006)
Elaborado por: Laila Chehab

1.6.2 Evolución del proceso administrativo

Comenta Rodríguez (2006), que dentro del marco de estudio científico la estructura organizacional introdujo el sistema burocrático. Gracias a Max Weber y sus líneas filosóficas dictadoras se amplió al capitalismo occidental hacia todas las esferas de la sociedad predominando la autoridad y el carisma de un método jerárquico que sirviera de guía y conducción a la parte operativa de las empresas.

Según Wheatley (1997), aquí surge el concepto de liderazgo como producto de la escuela científica, y este encuentra su lugar en las organizaciones precisamente en la resolución de los problemas que se presentan al ejecutar el proceso administrativo. El liderazgo desde la óptica de la ciencia es el centro de la continuidad operativa, es el principal mensaje que evoca desde la conexión de los empleados y los líderes en relación al futuro esperado de una organización. La capacidad de generar el éxito en las compañías depende de la capacidad de influencia que tenga el líder frente a su equipo. Inclusive al experimentar una organización problemas o crisis no debe cuestionarse el rendimiento o el talento del equipo de trabajo, sino que el peso de la responsabilidad se les adjudica a los directores ejecutivos quienes tomarán las decisiones que finalmente les llevará hacia la meta. La gestión del proceso administrativo consistió en numerosos intentos de conocer a los recién llegados a la vida industrial a fines del siglo XIX y principios del XX en Europa y Estados Unidos. Este análisis se genera a través de las teorías expuestas en párrafos anteriores:

- Gestión científica
- Teoría de la organización clásica.
- Escuela de comportamiento y ciencias de la gestión.

Fayol (1916), expuso los catorce famosos principios de la administración algunas de las suposiciones que se hicieron en ese entonces podrían, por lo tanto, parecer simples o no tan importantes, pero fueron cruciales para su futuro y para nuestro mundo contemporáneo. Se nombra a continuación ciertos conceptos tales como:

- División laboral.- Personas especializadas y con mayor eficiencia al realizar su trabajo. Este principio es personificado por la línea de montaje moderna.
- Autoridad.- La postura de orden adoptada por los líderes para que las tareas puedan realizarse bajo un formato de comando. Los gerentes no siempre exigirán obediencia pero si autoridad.
- Unidad de mando.- Cada empleado debe recibir instrucciones solamente de una persona, de manera de evitar cualquier conflicto en la comunicación.
- Unidad de dirección.- La operatividad del objetivo de una organización deben ser dirigidas por un solo gerente a través de un solo plan.
- Subordinación del interés individual al bien común.- Internamente el interés individual no debería de prevalecer sobre el interés de toda la organización.
- Remuneración.- Retribución económica de los trabajadores por su trabajo.
- Centralización.- Concentrar la autoridad y la toma de decisiones en un grupo reducido de personas.
- Jerarquía.- Es la estructura que se establece según su criterio de subordinación entre personas, valores y dignidades categorizadas gradualmente.
- Orden.- Ejecución de las acciones en forma coordinada.
- Equidad.- Trato justo y amable con sus subordinados.
- Estabilidad del personal.- La permanencia de los empleados en la organización debido a la conformidad de sus asignaciones.
- Iniciativa.- Predisposición para emprender acciones.
- Espíritu de equipo.- Quien promueve la unidad y compañerismo ligados a un mismo objetivo.

Los gerentes de hoy están enamorados de los procesos. Es fácil ver por qué muchas organizaciones modernas que son funcionales y jerárquicas, aún continúan vinculando estos conceptos básicos; mientras que otras organizaciones sufren de departamentos aislados, mala coordinación y comunicación lateral limitada. Con demasiada frecuencia, el trabajo está fragmentado y compartido, y a los gerentes les resulta difícil hacer las cosas. Los académicos

enfrentan problemas similares en su investigación, luchando por describir el funcionamiento de la organización contemporánea en otros términos distintos a los estáticos y altamente agregados. La administración es un proceso continuo para mejorar el desempeño de la organización mediante el desarrollo de las etapas para producir resultados. Son el conjunto de fases o etapas sucesivas que sirven de base para la buena administración de las organizaciones. Implica mirar hacia dónde quiere ir la empresa, evaluar su situación actual e implementar enfoques para avanzar según Blandez (2016).



Figura 7. Principios básicos de la administración
Fuente: Fayol (1916)
Elaborado por: Laila Chehab

1.6.3 Elementos del proceso administrativo

La administración es un proceso continuo para mejorar el desempeño de la organización mediante el desarrollo de las etapas para producir resultados. Son el conjunto de fases o etapas sucesivas que sirven de base para la buena administración de las organizaciones. Implica mirar hacia dónde quiere ir la empresa, evaluar su situación actual e implementar enfoques para avanzar (Ricalde, 2016). Utilizamos un marco que consta de cuatro etapas distintas:

- **Planeación.**- Es la previsión de escenarios futuros y dirigir el rumbo de la organización. Antes de la puesta en marcha de un proceso es necesario que se cumplan las siguientes etapas: visión y misión, evaluación, desarrollo e implementación del proceso de planeación.

En cada una de estas áreas, se revisa y se desarrolla lo que ya existe: las declaraciones de la visión y la misión, evaluaciones a nivel de agencia y/o estado, y aportes de grupos en curso de partes interesadas internas y externas que ya participan en la planificación.

- Organización.- Para desarrollar el plan, debe establecer prioridades considerando las necesidades, fortalezas y recursos de su organización. Tres preguntas clave deben ser respondidas: ¿Qué queremos lograr?, ¿Qué haremos para llegar allí? y ¿Cómo sabremos si estamos progresando?.
- Dirección.- Los siguientes pasos aseguran que los planes se utilicen para guiar el trabajo de la organización: Comunicar o "comercializar" el plan, gestionar la implementación del plan, supervisar el trabajo real, y monitorear y reportar el progreso del plan.
- Control.- Esta etapa comienza nuevamente el ciclo, permitiendo que el plan se actualice continuamente esto lo mantendrá actualizado y significativo para la organización de manera continua, la organización debe: Realizar evaluaciones de su desempeño mediante la recopilación y el análisis de la información; convocar al grupo de planificación para revisar el desempeño y reevaluar las metas, resultados, estrategias y pasos de acción y hacer recomendaciones para cambios; y revisar el plan.

En la medida en que se actualice el plan, se mantendrá actualizado y significativo para la organización.

1.7 Gestión del conocimiento en las organizaciones

1.7.1 Definiciones de la gestión del conocimiento

Klein (1998) y Stewart (1997) mencionan como concepto que la gestión del conocimiento GC ó Knowledge Management (KM) por sus siglas en inglés, es la coordinación deliberada y sistemática de las personas, la tecnología, los procesos y la estructura organizativa de una organización para agregar valor a través de la reutilización y la innovación. Esta coordinación se logra mediante la creación, el intercambio y la aplicación de conocimientos, así como a través de la retroalimentación de las valiosas lecciones aprendidas y las mejores prácticas en la memoria corporativa para fomentar el aprendizaje organizativo continuo.

Davenport (1994), ofreció una definición clásica de una línea de Gestión del Conocimiento: "La Gestión del Conocimiento es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento". Probablemente sea una de las definiciones más cortas y explícitas del autor.

Para Firestone y McElroy (2012), la GC es una definición en desarrollo. La primera generación de la GC es el conjunto de marcos, modelos, prácticas, técnicas, etc., que reflejan solamente los asuntos que tengan que ver con el lado de la oferta, Mientras que la segunda generación de la GC involucra lo mismo que la anterior más un especial trato tanto para el lado de la oferta como para el de la demanda. Los autores resaltan que fruto de estos conceptos se le atribuye al modelo inicial una línea de pensamiento variante desarrollada en curso llamada la "Nueva Gestión del Conocimiento" que incluye a la empresa abierta, el portal del conocimiento de la empresa, el marco métrico de la GC, la posición en los estándares de la GC, capital intelectual, el rol de los sistemas adaptativos complejos, innovación sostenible, metodología de la GC, y otros temas se le adjudican al concepto en su contexto total.

Ciertos ejecutivos aún no sabrían si afirmar que el conocimiento de sus empleados sea un activo intelectual y mucho menos tenga idea de cómo administrar dicho conocimiento. Por tanto, este debe ser identificado antes de correr un alto riesgo de perderlo, sea a través de una jubilación, por el volumen de negocios, por la competencia al utilizar capital intelectual o por enfocarse en otros activos. La GC es selectiva y se basa en este alto valor. Debe tomar tres niveles a nivel organizacional: el individuo, el grupo o la comunidad y la organización en sí. Barclay y Murray (1997), menciona que el conocimiento es un componente muy importante dentro de las organizaciones y por lo tanto es de mucho interés en los negocios. La poca atención que le presten los líderes a este elemento se verá reflejada en la estrategia, la política, y en la práctica a todos los niveles estructurales. Se debe establecer una conexión directa entre los activos intelectuales de una compañía tanto explícitos (registrados) como los tácitos (conocimientos personales). Esto se puede visualizar en la tabla 3 en donde la gestión del conocimiento se basa en un gran número de campos diversos, tales como:

- Ciencia organizacional
- Ciencia cognitiva
- Lingüística computacional
- Tecnologías de la información, como sistemas basados en el conocimiento, gestión de documentos e información, sistemas electrónicos de apoyo al rendimiento y tecnologías de base de datos.
- Información y bibliotecología.
- Redacción técnica y periodística.

- Antropología y sociología.
- Educación y formación.
- Cuentacuentos y estudios de comunicación.
- Tecnologías de colaboración tales como trabajo colaborativo soportado por computadora y software grupal, así como intranets, extranets, portales y otras tecnologías web.

Tabla 3. Comparación de las propiedades Tácitas Vs. Conocimiento Explícito.

Propiedades del conocimiento tácito	Propiedades del conocimiento explícito
Habilidad de adaptación, manejo de situaciones nuevas y excepcionales.	Habilidad para diseminar, reproducir, acceder y reaplicar a través de la organización.
Expertise, saber-cómo, saber-porqué y porqué-cuidar	Habilidad para enseñar, para entrenar
Habilidad de colaboración, compartir una visión, transmitir una cultura	Habilidad para organizar, sistematizar, transmitir una visión en una misión y lineamientos operativos
Coaching y monitoreo para transmitir conocimiento experimental cara a cara	Transmitir el conocimiento vía productos, servicios y procesos documentales

Fuente: Koenig (2004)
Elaborado por: Laila Chehab

1.7.2 Evolución de la gestión del conocimiento (GC)

Aunque la frase “gestión del conocimiento” (GC), entró en uso popular a finales de la década de 1980 por diversas conferencias, publicaciones y libros sobre el tema, éste término ha permanecido por varias décadas en vigencia. Las técnicas son las mismas a través del tiempo, sin embargo, este concepto ha sido aplicado desde muchos años atrás. Desde la perspectiva de Taylor (2003), y sus dogmas de administración científica resulta muy interesante ver el cómo se relaciona el Sistema de Administración Científica propuesto por este pensador con el proceso actual y formal de la GC. Este último habla de capturar el conocimiento anclado en manos de trabajadores individuales –tácito o no –para su uso generalizado. En efecto McElroy (2003) acertadamente menciona que las ideas de Taylor, aunque fueron antiguos dogmas acerca del conocimiento compartido en la era de la Administración Clásica bien representan a su autor como el “Padre de la gestión del conocimiento”.

Kakabadse et al., (2003) dice que el conocimiento, se desarrolla a través de un ciclo evolutivo. A partir de la organización de observación y de datos, comienza un proceso de aprendizaje, en el que, a partir de datos estructurados, se obtiene como resultado el conocimiento particular de un individuo o grupo de individuos. Este proceso termina con la ganancia de sabiduría por parte del individuo y va creciendo en base a la experiencia. De igual manera sucede en el

proceso de rutina, que comienza con datos sobre un contexto específico de una organización determinada, y luego en la práctica alcanza una determinada tarea planteada.

La clasificación del conocimiento en las dimensiones explícita y tácita fue propuesta inicialmente por Polanyi (1967). La parte explícita se refiere al conocimiento formalizado, expresado en forma de datos, fórmulas, especificaciones, manuales y procedimientos. El conocimiento tácito, por otro lado, es definido por Polanyi como conocimiento intuitivo no verbalizado. Spender (1996) sugiere que el conocimiento tácito se define mejor como el conocimiento que aún no se ha extraído de la práctica. La comprensión profunda de lo que es el conocimiento tácito y explícito para adoptar iniciativas para KM es extremadamente importante. Si la parte explícita del conocimiento es más valorada por estas iniciativas, la compañía puede minimizar la GC a los procedimientos relacionados con el sistema de información. Sin embargo, cuando las dos porciones de conocimiento se tratan de manera coordinada y combinada, la organización puede lograr una ventaja competitiva sostenible. En consecuencia, Taylor estableció dos hipótesis con respecto a sus propuestas iniciales y luego éstas se convirtieron en la primera generación de la GC: 1) Se trata de capturar, codificar, y compartir conocimiento valioso, y 2) Se trata de obtener la información correcta y de las personas correctas en el tiempo correcto. Siendo así el propósito del GC es mejorar la implementación del conocimiento y en la práctica seguir pasos adecuados para difundirlo a través de una organización y las mentes a manera individual y grupal. La puesta en marcha del GC a medida que pasó el tiempo ha ido mejorando su enfoque de pasar de un “conocimiento productivo” a una “integración del conocimiento”.

1.8 Relación de la GC con las etapas del proceso administrativo

Ahora como parte esencial del estudio, desde la perspectiva administrativa la GC debe ejercerse como un punto central que permita el descubrimiento, el mapeo y la evaluación desde este eje central. Esta unidad busca desempeñarse a través de los principios base de la administración. El desarrollo del conocimiento en el que se está embarcando el proyecto puede no ser tan dramático como el planteamiento de una nueva teoría de motivación humana, pero incluso abordando un problema específico en una organización en particular, sin embargo, está desarrollando nuevos conocimientos.

Por tanto el desarrollo del conocimiento en el que se está embarcando el proyecto puede no ser tan dramático como el planteamiento de una nueva teoría de motivación humana, pero incluso abordando un problema específico en una organización en particular, sin embargo, está desarrollando nuevos conocimientos.

La participación de cada elemento interactúa en el tratamiento con las siguientes preguntas:

- ¿Qué y dónde están los recursos del conocimiento de una organización?
- ¿Quién los usa, quién los genera?
- ¿Por qué o por qué no utilizarlo?
- ¿A qué costo tiene lugar esto y con qué resultado?

Hendriks (2006) plantea que la GC se incorpora de esta forma a las funciones principales de planeación, organización, dirección y control concentradas en una estructura que pueda adaptarse según a las necesidades de cada empresa, ver la figura 8. En el principio el esquema parte desde la experiencia del individuo y registra un mapa preciso de experiencias explícitas. Luego, sobre esta base las personas se conectan a fuentes de conocimiento internas o externas apropiadas por medio de grupos de discusión o a través de sistemas tecnológicos.



Figura 8. Ciclo del conocimiento dentro del proceso administrativo
Fuente: Hendriks (2006)
Elaborado por: Laila Chehab

En donde la planificación, garantizará que el sistema de GC pueda crear, recopilar, analizar, almacenar y compartir conocimiento e información. La organización, ayudará a mejorar la necesidad de redescubrir el conocimiento introduciendo el concepto de manera específica en las áreas afines. El control, califica y proporciona la utilidad de la información y conocimiento relevante. Y finalmente la dirección, busca resolver incidentes en las mesas directivas y sus empleados, creando lineamientos para el manejo y distribución efectiva de conocimiento.

1.9 Resumen del capítulo

Las funciones administrativas tienen que ver con la gestión de la producción y su efectividad. Las organizaciones se complementan con el liderazgo creando oportunidades de desarrollo laboral y empresarial para individuos que mediante su trabajo puedan junto a las organizaciones ser parte del cumplimiento de metas.

Este capítulo presenta definiciones que exploran a profundidad la naturaleza de la organización y sus procesos. Muchas de estas definiciones varían desde la perspectiva de la sociedad y de su cultura. Se pudo observar que el objetivo de la administración es facilitar a una empresa la elección e implemento de modelos que se ajusten a sus necesidades. Aunque se inicia discutiendo los orígenes de la gestión organizacional, toda la literatura se direcciona hacia la comprensión e importancia de la gestión del conocimiento y su impacto en la en las organizaciones. La estructura de este capítulo propone la asociación de la gestión del conocimiento con las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

Se presenta también una distinción considerable entre la teoría organizacional y los modelos de gestión administrativa a través de los argumentos expuestos por Mintzberg (1979) para la teoría organizacional y por otra parte Polanyi (1963) quien expone la comprensión de la dimensión de la gestión del conocimiento explícito. La noción de la GC que una organización debe alcanzar comprende el involucramiento de toda persona que contribuya con el conocimiento formalizado dentro de la empresa sean estos datos o simplemente procedimientos, por lo que al término del capítulo se describe una estructura estratégica que integra las funciones administrativas con el almacenamiento de dicha información.

El siguiente capítulo enfoca la parte investigativa de como el rol del conocimiento juega un papel importante en las organizaciones estudiadas.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipos de estudio.

El trabajo se desarrolla bajo un esquema de tipos de estudio exploratorio-descriptivo realizado sobre una variable principal de gestión, que es la gestión del conocimiento (GC), indispensable para comprobar su rol en las empresas. Al familiarizar al lector con los fenómenos relativamente desconocidos que se presentarán en posteriores capítulos, se logrará identificar el concepto del conocimiento encubierto en las competencias de las organizaciones evaluadas. Los instrumentos y procedimientos utilizados en el presente análisis buscan justificar la función del conocimiento en el proceso administrativo de las compañías con categoría I-S al año 2018 de la provincia del Guayas.

Al describir algunos de los recursos potenciales de información documental se busca rastrear, evaluar y utilizar dichos hallazgos para crear un nuevo conocimiento aplicable al tema presentado. Por lo que se pretende mostrar en última instancia una visión general de las fuentes utilizadas para esta investigación. A continuación, un breve apartado con el significado de los métodos utilizados:

- *Estudio exploratorio*, se define como el análisis de campos no tan comunes, que necesitan ser profundizados y delimitados. Estas suelen incluir amplias revisiones de literatura y consultas con especialistas. Los resultados de estos análisis incluyen la delimitación de uno o varios problemas científicos en el área que se investiga y que requieran a futuro un estudio posterior. (Paneque, 1998). De modo que la población objetivo corresponde a empresas pequeñas, medianas y grandes. A través de la variable (gestión del conocimiento) este estudio permitirá aportar con información para el desarrollo de propuestas futuras y así enfatizar el nivel de importancia para esta variable en las empresas examinadas.
- *Estudio descriptivo*, se sitúan sobre la base de la identificación y definición que definen la prevalencia y parten de la observación en condiciones reales. El problema planteado ya alcanzó cierta claridad a estas instancias, pero aún necesita información para poder llegar a esclarecer un resultado causal. Tiende a ser de naturaleza práctica y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de una descripción completa y profunda del problema en cuestión. (Salkind, 1999). Es decir, que el análisis abarcará la descripción de datos y características de la población tomada para Guayas. La interpretación de estos datos se simplificarán en resultados promedio, tablas de frecuencias, cálculos de correlación de coeficientes, porcentajes de variación y demás cálculos estadísticos respecto de los cuestionarios tabulados.

El enfoque se enmarca en un sistema de creencias y suposiciones sobre el desarrollo del conocimiento y su importancia en el proceso organizacional de un colectivo. Aunque esto suena bastante profundo, precisamente lo que está haciendo al realizar esta investigación es desarrollar el conocimiento en un campo en particular.

2.2 Métodos de investigación.

Este capítulo aporta al estudio una comprensión de los métodos que se han utilizado para realizar la presente propuesta son el inductivo y deductivo. El objetivo de esta sección es describir la metodología que se ha utilizado para documentar la información de esta investigación, así se busca analizar qué destrezas son requeridas para lograr una mejor fuente de información. El lector se familiarizará también con la metodología descriptiva. Este método encuentra su amplitud en la elección del enfoque de investigación, el cual es de gran importancia en esta propuesta: conecta las filosofías de investigación (causa-efecto) con la forma de procesar en conjunto las teorías (exploratoria-descriptiva). Por lo que hay dos temáticas principales en las que se ha llevado a cabo esta investigación. La primera denominada, deducción; por encontrar base, desarrollo y procesamiento de las teorías relevantes con el tema y la creación del tema planteado, la que luego se probará con la ayuda de los datos recopilados. El segundo nombrado, inducción; tiene un significado bastante opuesto. Aquí la teoría se construye como resultado del análisis de los datos recopilados y así analizar el efecto Saunders, Philip, y Thornhill (2007). Según lo planteado por Sutrisna (2009), estos dos tipos generalmente se ven de forma estereotipada: la deducción se asocia con la investigación científica y los datos cuantitativos, mientras que la inducción se percibe como un contacto con el campo humanista y los datos cualitativos. Los libros y artículos de investigación calificada a estudios poblacionales, metodologías e investigación estadística son la base fundamental que se han tomado para este estudio.

2.3 Técnicas de recolección de datos

En concordancia con esta sección, la recopilación de los datos usa el modelo Likert, la cual es una herramienta que medirá la actitud implícita de manera introspectiva en las respuestas de una persona para las declaraciones expuestas. Los ítems de predominio positivo son los que dejan una connotación afirmativa en el manejo interno de la empresa medidos a través de frecuencias y medias, a éstos resultados se le prestará mayor atención. En este tipo de modelos de medición, se encontrarán respuestas ordinales y que a su vez se puedan incluir

a través de la categoría de "Indeciso (no puedo elegir)" lo que va a reflejar una percepción muy diferente en cada encuestado por su interpretación cultural.

Para la recopilación de datos el estudio tomó una muestra de 170 empresas de la Provincia del Guayas gracias a listado proporcionado por la Superintendencia de Compañías, según la Clasificación Industrial Uniforme de Actividades Económicas (CIIU Revisión 4.0) por actividad de desarrollo desde las letras I-S al 16 de enero del 2018. Siguiendo el esquema planteado del estudio el procedimiento de recopilación de la información se lo hará de manera telefónica salvo en casos en los que por vía e-mail se haya tenido que contactar a alguna persona idónea para las respuestas.

Gracias a la tabulación de los valores de cada opción seleccionada se ha creado una puntuación para cada ítem presentado. Este puntaje se usa para representar el rasgo específico de los criterios categorizados en este cuestionario (ej.: de acuerdo, en desacuerdo, indeciso, etc.), especialmente para la investigación del reconocimiento del rol de la gestión del conocimiento en estas 170 empresas. Las variables más significativas que se destaquen en este estudio serán de mucha utilidad para evaluar la opinión de un encuestado ante los temas esenciales como: el origen de la empresa, su estructura, el conocimiento y el funcionamiento de intercambio de conocimiento. En estos casos, las puntuaciones se representan también con gráficos de barras distribuidos por secciones de las opiniones diversas halladas en la muestra.

El método de cuestionario resulta muy útil, ya que se desea obtener una medición general de la percepción de los gerentes o directivos en torno al tema del rol de la gestión del conocimiento en el medio empresarial guayasense. La opinión o la experiencia en particular de los encuestados y la recopilación de datos específicos sobre los factores que contribuyen a esta apreciación son la parte medible que aporta un peso de vital importancia a esta investigación. Perdería mucho su utilidad si el método hubiese incluido enunciados desvinculados entre sí. Mucho menos hubiese sido útil si las opciones no se hubiesen presentado en forma de escala. Entonces, al igual que con todas las demás preguntas clasificadas por sección y en escala, para este estudio no se mezclaron de ninguna manera las preguntas y mantienen el orden presentado en el cuestionario. Se ha elegido una escala muy particular (de 7 puntos) estandarizada. Esto ayudará a evadir los riesgos de una potencial confusión y la fatiga del cuestionario por ser largo. También permitirá comparaciones precisas entre los conjuntos de datos establecidos.

2.4 El cuestionario

Para el desarrollo de variables se aplicará, el método de "escala de Likert" simplificamos las respuestas a varios ítems expuestos en el cuestionario "Gestión del conocimiento en el proceso administrativo de las organizaciones". Estas tendencias se representan en forma de gráficos y servirán de ayuda visual para mostrar la variación entre enunciados por medio de barras y niveles de frecuencia que cotejan las respuestas tabuladas dentro de esta propuesta.

Para García (2004), la gestión del conocimiento (GC) en este estudio debe considerarse como una herramienta hábil para la obtención del éxito en las organizaciones. Por tanto se ha vinculado en este sentido la problemática central de este estudio (el rol del conocimiento), para obtener así las respuestas provenientes de la fuente primaria de esta propuesta, que para el caso, son los ejecutivos de las empresas alcanzadas en esta propuesta. Puesto que implícitamente el cuestionario permitió hacer una introspección a los encuestados, las preguntas siguen un patrón uniforme acorde a la valoración de la GC dentro de las organizaciones analizadas. La claridad en la definición del problema de investigación, los objetivos principales admitieron el uso de esta herramienta para el juicio de valor sobre la información procesada.

Para este cuestionario, los encuestados respondieron a una sencilla selección de preguntas relacionadas con la gestión del conocimiento. Para mejor visualización de la estructura del cuestionario favor revisar la figura 9. Estas incluyen:

- 29 preguntas de datos generales de la empresa entrevistada, perfil del propietario y perfil del empleado (A1 hasta A29),
- 33 preguntas sobre comportamientos relacionados con el origen de la empresa (B1 hasta B33),
- 25 preguntas acerca del intercambio de conocimiento en la empresa (C1 hasta C25) y;
- 40 preguntas acerca de la capacidad estructural de las organizaciones (D1 hasta D40).

El cuestionario tiene un estilo tipo psicométrico dirigido a un perfil empresarial de individuos indicando su posición/actitud ante las preguntas planteadas y que puedan responder de manera que se pueda evaluar y categorizar sus respuestas ante la actitud favorable o negativa ante los ítems propuestos. La consistencia en las respuestas nos dará una idea de la dimensión del análisis a realizar. Las categorías en las afirmaciones propuestas se dividen como sigue:

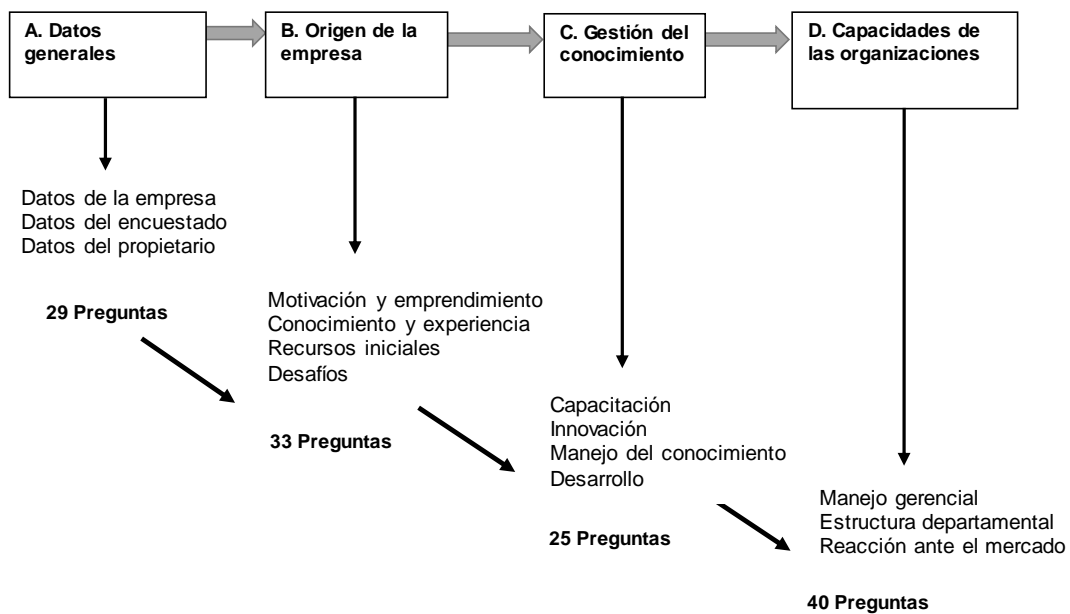


Figura 9. Bloques de preguntas para la gestión del conocimiento, estructura y enfoque
Fuente: Levantamiento de estudio
Elaborado por: Laila Chehab

2.4.1 Diseño del cuestionario

Concerniente al tema del rol del conocimiento, existe poca información por explorar para la provincia del Guayas. El concepto aún no está definido en las empresas y por lo tanto la herramienta de cuestionario es de vital importancia para este estudio. Al identificar la población se han de definir los límites de la investigación y se han de enlistar los temas en un grupo de 4 secciones para una escala promedio de 30 ítems agrupados por componente (como se presenta en la figura anterior). Esta agrupación de conceptos se ejecutó conforme a los lineamientos expresados por Fernández (2004).

Ya que el fin del cuestionario es brindar un conjunto de respuestas basadas en las necesidades y objetivos de la investigación, tienen que evidenciarse los resultados de la manera más exacta posible conforme al intercambio de información obtenida por quien elabora la investigación como por las personas encuestadas. En tanto, esta herramienta toma forma con los datos y el proceso de preguntas, éste se convierte en un medio clave para la obtención de resultados que posteriormente deberán de ser analizados.

Tabla 4. Diseño del cuestionario

Diseño del cuestionario	Detalle del proceso	Cumplimiento
Planteamiento inicial	Objetivo del estudio Características del colectivo Procedimiento de obtención de información Técnicas de análisis de información	El rol del conocimiento Empresas Guayas CIUU I-S Cuestionario Media/ Correlación
Formulación de preguntas	Tipos de escalas de respuesta	Escala de Likert
Estructura y secuencia	Secuencia Extensión	Bloques A (29), B (33), C (25), y D (40)

Fuente: Fernández (2004)
Autor: Laila Chehab

2.5 Procedimiento metodológico para el estudio

Pawar (2004), describe que el método de análisis de datos, involucra técnicas cuantitativas y cualitativas como las frecuencias, tendencia central y de dispersión, varias pruebas de asociación e importancia y de análisis narrativo que desarrollen temas y contenido de análisis. El amplio rango de métodos, aunque independiente debe ser lógicamente interconectado en el diseño de investigación. Complementan a la siguiente explicación la comprensión en la agrupación de las fuentes primarias y secundarias utilizadas para la propuesta.

Namakforoosh (2005), establece las siguientes perspectivas para cada caso de investigación exploratoria-descriptiva:

- Análisis de la literatura expuesta en libros, revistas y medios electrónicos acerca de la gestión organizacional y su relación con la gestión del conocimiento.
- Descripción de las características intrínsecas acerca del rol de conocimiento en las empresas de la provincia del Guayas.

El procedimiento metodológico de indagación empleado en base a lo expuesto es el cuestionario, mediante sistema de escala de Likert. Una suma de 127 criterios de Likert comprende este grupo de elementos a partir de los cuales permitirá desarrollar una escala finalizada sobre la gestión del conocimiento. Bajo este contexto Likert, (1967) quien presentó este modelo bajo la perspectiva estructural de las relaciones humanas. Señaló que intervienen tres variables en la estructura:

- variable causal, que son aquellas que pueden ser controladas por la organización, ej.: estructura y directiva.

- las variables intervinientes, las cuales reflejan las condiciones internas de la organización, ej.: motivación o actitud, y
- las variables de resultado, que son la productividad, beneficios, etc.

Un modelo de medición para los datos de Likert debe representar apropiadamente estas actitudes. La forma en que definimos una actitud/apreciación implica que pueda ser representado como puntos a lo largo de un continuo evaluativo (no observado, subyacente). Este método de diseño es de escala no métrica y destaca una forma ordinal en el planteamiento de las preguntas. Esto permite testear un mayor o menor grado de respuesta para cada opción. Por lo tanto, en nuestro modelo de medición, la actitud de una persona hacia un objeto debe representarse mediante un único parámetro que toma uno de un conjunto continuo de valores y afecta las respuestas de Likert de la persona encuestada según Malhotra (2004).

Bajo esta comprensión subjetiva puede aportarse al estudio una idea más clara acerca de las necesidades, actitudes y comportamientos de las empresas que han sido estudiadas para así otorgarle un valor a la realidad dinámica de la investigación. Para el análisis de la información en el marco cualitativo se debe conocer que su objetivo es responder a los porqués, a lo relevante y significativo. Por lo tanto, con el propósito de obtener datos de calidad adecuados al tamaño de la muestra y al tipo de preguntas se presenta en la tabla 4 las siete categorías de respuesta como sigue: (1 = 'Totalmente en desacuerdo', 2 = 'Parcialmente en desacuerdo', 3 = 'En desacuerdo', 4 = 'Indeciso', 5 = 'De acuerdo', 6 = 'Parcialmente de acuerdo' y 7 = 'Totalmente de acuerdo' se organizaron verticalmente en cuadros en excel, en orden ascendente para de esta manera visualizar la variación entre los ítems.

Tabla 5. Criterios de valoración en cuestionario

Definiciones	Valoración
Totalmente de acuerdo	7
Parcialmente de acuerdo	6
De acuerdo	5
Indeciso	4
En desacuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Encuesta aplicada
 Autor: Laila Chehab

2.6 Recopilación de información.

En miras a un enfoque complementario al campo del análisis cualitativo, la recopilación de la información involucró la búsqueda de literatura relevante al tema el cual debió aportar respuestas claras al estudio propuesto. La búsqueda se realizó a través de fuentes académicas, libros y artículos en internet que se refieran a iniciativas de la GC y su implementación en las organizaciones. Se presta atención especial hacia los factores que contribuye a estas iniciativas y también a las barreras que impidan la implementación de dicho modelo.

Del mismo modo, de la mano con la teoría y observaciones realizadas, para el análisis de resultados a través de una fuente de recopilación de datos, este estudio optó por la aplicación del cuestionario. Para Pratkanis (1989), el cuestionario es uno de los métodos más utilizados para la recopilación de información. Este método aborda dos estrategias importantes. Primero la construcción del cuestionario, y segundo administrarlo. La construcción de un cuestionario sugiere que se elabore un esquema claro y definido para la mejor comprensión frente al entendimiento de una persona.

Las preguntas fueron distribuidas a un total de 170 empresas de la provincia del Guayas incluyendo una carta de presentación durante la distribución explicando detalladamente el propósito de la misma. Los encuestados debieron ajustarse al perfil establecido para este estudio, bajo las siguientes características:

- Miembro del personal administrativo o de áreas afines.
- Dueños de la empresa, gerentes o presidentes de las compañías; y,
- Personal capacitado y/o conocedor de todas o de la mayoría de las áreas de la empresa.

Una vez culminado el cuestionario la recopilación de las respuestas tomó un tiempo aproximado de dos meses para la tabulación de la información en computadora.

2.7 Unidad de análisis

La unidad de análisis para el presente estudio serán las organizaciones por sector económico I-S de la provincia del Guayas de las que se obtendrá la delimitación de los datos y se investigarán los objetivos del presente estudio.

En este estudio, las unidades de análisis son las organizaciones encuestadas y las unidades de muestra son los individuos en las diversas organizaciones. La fuente de datos serán los gerentes de varios departamentos dentro de las organizaciones seleccionadas y aquellos considerados líderes del pensamiento. De acuerdo a base de datos de la Superintendencia de Compañías al 16 de enero del 2018.

2.8 Población y muestra

Según Juez y Díez (1997), en el enfoque de la población y de la muestra es necesario evaluar la extracción de un subconjunto a este elemento se le llama muestra. Esta información En este caso es un elemento representativo en función del análisis que se ha pretendido evaluar. La población para esta investigación la constituyen empresas destacadas de la provincia del Guayas que tienen en común un mismo entorno cultural, forma institucional, según su segmento en el mercado, tamaño y diseño estructural.

Todas apuntan a un nivel de emprendimiento que asienta su ubicación en las ciudades de mayor comercio y desarrollo como lo son Guayaquil y Samborondón definiendo así un perfil definido óptimo para una muestra representativa. Para este estudio, se calculó la muestra en base a la fórmula finita, tomando en cuenta la población de 1311 empresas. Del total de la población de compañías de Guayas pertenecientes a las actividades I-S del CIU, se debió sacar una muestra, mediante el cálculo de la fórmula finita en donde: $N=1311$; $z=1.865$; $p=0.50$; $q=0.50$; $e=0.05$, se establecen los valores como sigue:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{1.865^2 * 0.50 * 0.50 * 1311}{0.05^2(1311 - 1) + 1.865^2 * 0.50 * 0.50}$$
$$n = 170$$

La muestra encontrada mediante la fórmula corresponde al número de empresas a encuestar que resulta en 170 empresas. El detalle total de las actividades económicas en porcentajes se presenta de la siguiente forma:

Tabla 6. Actividades empresariales CIU I-S del Guayas 2018

Actividades CIU (I-S) Guayas	No. Empresas por sector	%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	185	14%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	68	5%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	249	19%
Actividades financieras y de seguros	86	7%
Actividades inmobiliarias	163	12%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	286	22%
Artes, entretenimiento y recreación	15	1%
Enseñanza	74	6%
Información y comunicación	151	12%
Otras actividades de servicios	34	3%
Total general	1311	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías CIU I-S del Guayas al 2018
 Autor: Laila Chehab

2.9 Procesamiento de datos

La administración de los datos se procesa en dos fases. La primera fase consta de la distribución y recolección de los cuestionarios. La segunda fase implica una entrevista semi-estructurada vía telefónica con las personas contactadas de las empresas a estudiarse y algunas conocedoras del entorno empresarial accesibles al momento del estudio. Una vez completo el proceso de verificación, la recolección de la información fue preparada para análisis, interpretación y representación en forma gráfica. Alrededor de 170 cuestionarios fueron distribuidos al listado de empresas propuestas para el proyecto, solo ocho fueron devueltos, por lo que se le dio alcance mediante correo culminando así la información y el retorno de la misma, obteniendo así el total del 100% de las preguntas en cada interacción con los informantes claves de cada compañía vía telefónica.

Tabla 7. Llamadas efectuadas

No. De Empresas	Teléfono	Correo	Tiempo promedio de duración	% de alcance
170	162	8	45 minutos	100%

Fuente: Investigación de campo
 Autor: Laila Chehab

En adición a lo efectuado, para el seguimiento de las llamadas efectuadas el investigador condujo el seguimiento de las llamadas mediante una guía de registro (Anexo A) con el efecto de garantizar un alcance completo a la muestra de empresas a considerarse. La distribución

y recolección de datos como resultado de los cuestionarios tomó un periodo de ejecución de tres meses. Se utilizaron recordatorios vía email y vía telefónica para lograr una atención efectiva sobre la entrevista.

2.10 Resumen del capítulo

Este capítulo presenta la parte metodológica para esta investigación, resaltando las características de la muestra obtenida y demás factores de estudio. Explica de manera general, los fundamentos investigativos a usarse.

El análisis reposa sobre tipo de estudio exploratorio-descriptivo, considerando el método cualitativo de manera que permita un planteamiento general sobre los resultados. El medio para la recolección de datos es el cuestionario como instrumento para la obtención de respuestas relacionadas con la GC. Se exponen la importancia del perfil de los encuestados como también su actitud frente al planteamiento de las preguntas propuestas. Con ello, se introduce el planteamiento para la medición de respuestas mediante la escala Likert tomando en consideración para la identificación de resultados, el grado de respuesta del individuo y la valoración favorable o no tan favorable de cada enunciado.

Se detalla la fórmula de población finita utilizada para definir la cantidad de compañías detalladas de una población de 1311 empresas localizadas en la provincia del Guayas siendo un total de 170 compañías el valor fijado para este estudio. Las cuales respondieron en su totalidad y originaron resultados descritos en el siguiente capítulo.

La explicación acerca del diseño del cuestionario en este apartado, es vital para la comprensión del uso de los datos y la agrupación de análisis que posteriormente se presentara en el capítulo tres.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Análisis situacional de las organizaciones estudiadas

El cuestionario está dividido en cuatro bloques, el primero (Bloque A) tiene que ver con los datos generales de las empresas, por lo que se procede a realizar el estudio desde el segundo bloque (Bloque B), que involucra preguntas acerca del propietario y del origen de la empresa y le siguen los bloques tres (Bloque C) acerca de la Gestión del conocimiento y el cuarto bloque (Bloque D) el cual evalúa la capacidad de las organizaciones. Se inicia el estudio mediante un análisis descriptivo de la muestra lo cual en primera instancia permite detectar una idea de la distribución y resultado de los datos obtenidos.

Para demostrar el orden de los resultados y su nivel de importancia dentro del funcionamiento de las empresas estudiadas, se explora el rol de la gestión del conocimiento a nivel interno y su participación en el desarrollo de las mismas. La incidencia de estos hallazgos gira alrededor de la conceptualización del proceso administrativo y sus elementos vinculados descritos en capítulos anteriores, los cuales son: planificación, organización, dirección y control. Al incluir la gestión del conocimiento en estas cuatro funciones elementales se pretende puntualizar de manera sistemática el modelo de la GC en las buenas prácticas potenciales que las empresas ya estén ejecutando al momento de realizar el estudio. Se puede afirmar que cualquier actividad que requiera una aplicación estratégica de procedimientos, políticas y procesos con respecto a la transmisión de información y habilidades de los miembros de una organización se podrá considerar como iniciativas al modelo de GC dentro de los resultados obtenidos a través de las preguntas planteadas en el cuestionario.

3.2 Características de las organizaciones

Como resultado de las observaciones a lo largo del estudio se presentan a continuación los datos y sus características para cada una de las respuestas obtenidas de las en forma gráfica. En conjunto estas variables independientes se presentan como sigue:

Código de clasificación CIIU.- En la siguiente gráfica se puede observar la clasificación asignada a los diversos sectores de mercado según la CIIU. Las dos actividades que concentran el mayor porcentaje son empresas que corresponden a las Actividades Profesionales Científicas y Técnicas y a las Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo con un 18%. Le siguen proporcionalmente las de Actividades Inmobiliarias y las

Actividades de alojamiento y de servicio de comidas con un 13% cada una. La comunidad empresarial se desarrolla en su mayoría en estos sectores.

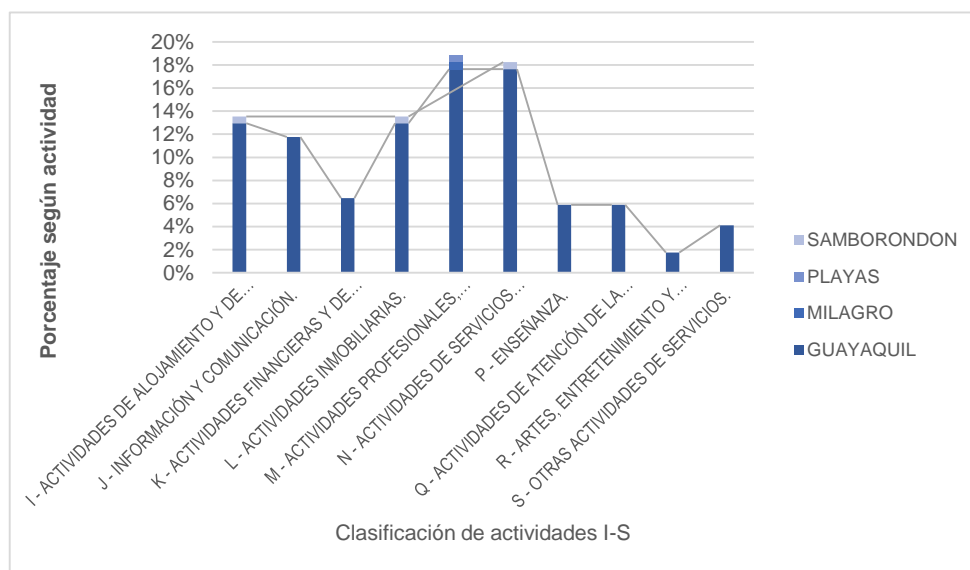


Figura 10. Clasificación CIU en las principales ciudades del Guayas
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

Ciudad.- La ciudad juega un papel imperante al momento de establecer una empresa. Guayaquil lidera este espacio económico dado que su desarrollo empresarial es continuo y acelerado esto le permite llevar un ritmo flexible a cambios y entrar en un entorno de competitividad que genera oportunidades para el emprendimiento de nuevos mercados. El 97% de las empresas sientan sus negocios en la ciudad de Guayaquil, siendo así una muestra representativa de la población objetivo.

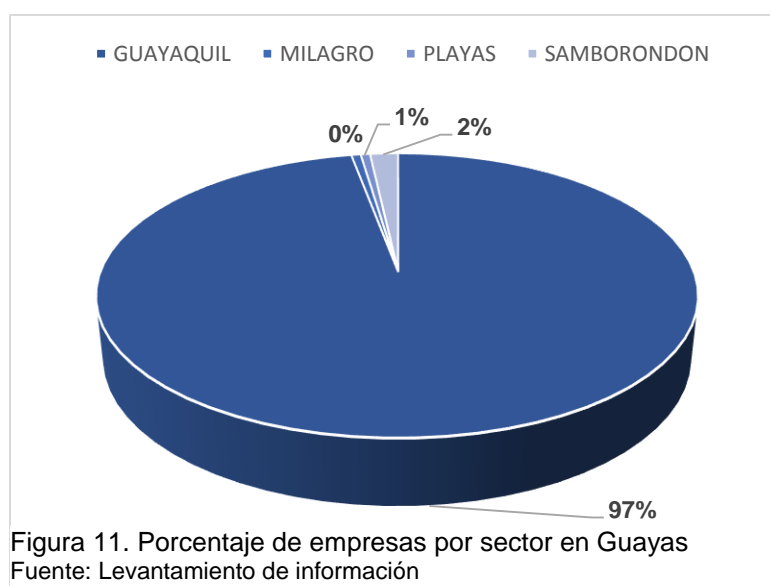


Figura 11. Porcentaje de empresas por sector en Guayas
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

Años de funcionamiento. - El ciclo de vida organizacional de las empresas en Guayas según la muestra tienen un promedio de 20 años de funcionamiento. Se puede acotar que estas se encuentran entre la etapa de crecimiento y madurez de sus actividades. Los sectores que superan los 25 años de actividad están entre las actividades Inmobiliarias y las de Salud con 26 años para la primera y 29 para la segunda respectivamente. Ante las comparaciones numéricas presentadas en la tabla 8, el 34% resultó ser el porcentaje más alto de antigüedad para las empresas encuestadas las cuales tienen 20 años de permanencia en el entorno empresarial, mientras que el porcentaje más bajo corresponde a las empresas más jóvenes dentro del rango de 1 a 5 años de formación. En vista de estos hallazgos se dejan establecidos los siguientes rangos:

Tabla 8. Rango de tiempo de funcionamiento en años

Tiempo de funcionamiento	Cantidad de Empresas	En porcentajes
1 a 5 años	21	12%
6 a 10 años	32	19%
11 a 15 años	30	18%
15 a 20 años	29	17%
Más de 20 años	58	34%

Fuente: Investigación de campo
 Autor: Laila Chehab

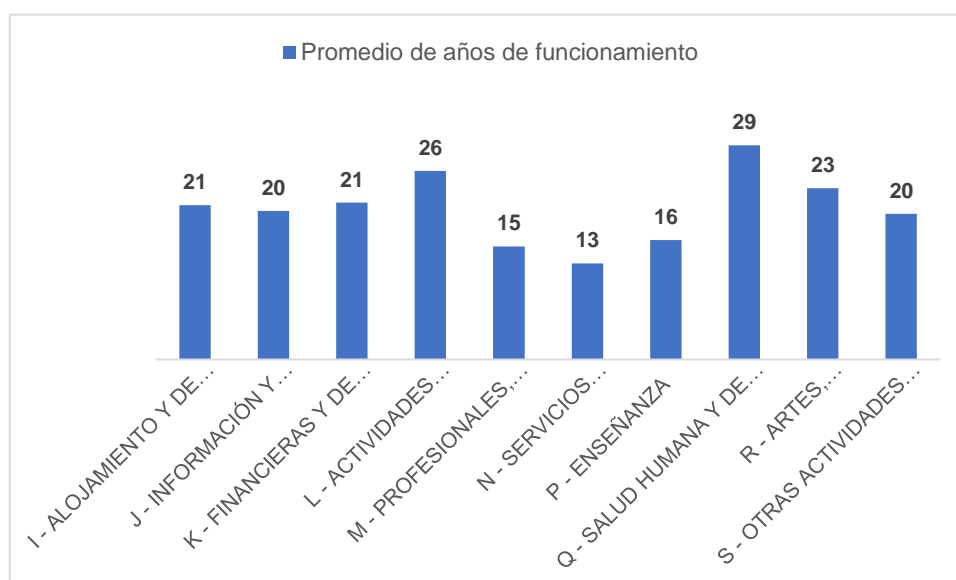


Figura 12. Promedio en años de funcionamiento por actividad CIIU
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

Número de empleados. - El número de empleados depende del volumen del negocio al que pertenecen las distintas empresas. Por otra parte, según los parámetros de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) define para el campo estadístico que menos de 49 empleados conforman a una pequeña empresa, de 50 a 199 empleados lo constituyen empresas medianas, y más de 200 personas lo constituyen las grandes empresas. Del total de estas organizaciones según los datos compilados existen organizaciones que cuentan con más de 1000 empleados los cuales se concentran en el sector de “Servicio administrativo y de apoyo”. Le siguen las empresas con 700 empleados que abordan el sector de “Alojamiento y servicios de comidas”, y alrededor de 500 empleados para el sector “Profesional, científico y técnico”. El resto de datos se distribuye significativamente entre los 200 a 300 profesionales en negocios como el sector de la “Salud” y la “Enseñanza”. En la tabla 9 representativa para el número de empleados de las empresas tenemos que el rango máximo corresponde al 49% de organizaciones que cuentan con un número de entre 10 a 20 empleados, mientras que el 22% de las compañías sobrepasan los 50 empleados y más.

Tabla 9. Rango de empleados por cantidad y porcentaje

Número de empleados	Cantidad de Empresas	En porcentajes
10 a 20 empleados	82	49%
21 a 30 empleados	31	18%
31 a 40 empleados	10	6%
41 a 50 empleados	9	5%
Más de 50 empleados	37	22%

Fuente: Investigación de campo
 Autor: Laila Chehab

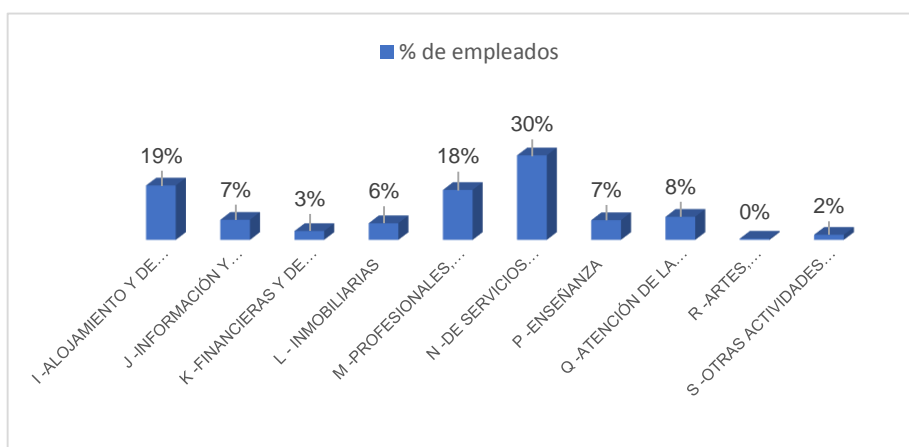


Figura 13. Número de empleados por actividad CIIU

Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

Tipo de sociedad.- Destacan para el estudio dos tipos de sociedades. La compañía limitada que responde a un 13% y el mayor porcentaje acoge un 87% para el tipo de Sociedad anónima, tal como lo muestra la figura 14. Esta última representa mayor solvencia y seriedad en los negocios dedicados a las actividades profesionales y de servicios de tal manera que la mayoría opta por una sociedad anónima por ser el modelo más sencillo de participación de capital social y acciones.

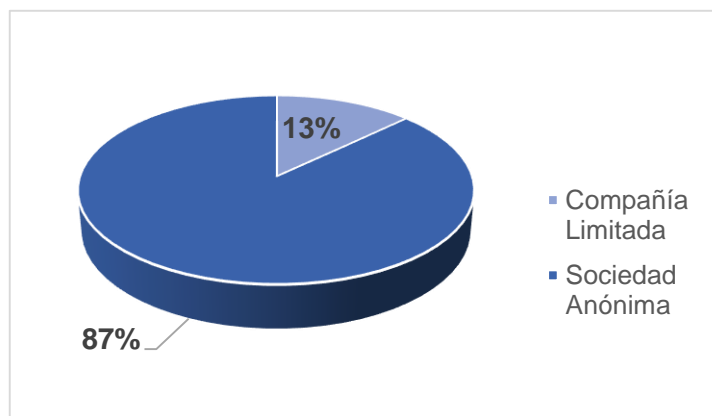


Figura 14. Tipos de sociedades en porcentajes
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3 El rol de la gestión del conocimiento en el proceso administrativo

En el contexto del proceso administrativo las ciencias organizacionales aportan una aplicación de teorías y conocimientos enfocados al capital humano que al momento de ponerlas en práctica den resultados efectivos según los objetivos planteados por las compañías. A la integración de todas estas herramientas se le denomina proceso administrativo, el cual contiene elementos como la planeación, organización, dirección y control sostenidos en etapas como bases para el funcionamiento progresivo de la organización comentan, Cipriano y Gonzalez (2015). La GC en las empresas estudiadas colabora como puente para el logro de beneficios de cada empleado; su creación, distribución, almacenamiento y uso del conocimiento adquirido es un reto que toda organización deberá atravesar para el alcance eficaz del modelo.

Para la explicación de los resultados, se realiza un análisis a todos los apartados que tienen relación con los ítems planteados en el cuestionario desde el bloque 2 (origen de la empresa), bloque 3 (gestión del conocimiento) hasta el bloque 4 (capacidades de las organizaciones). Todos los enunciados responden a prácticas empíricas de GC que las empresas a nivel interno podrían operar. Estos criterios pretenden describir el entorno en el que se desarrollan las empresas a nivel Guayas dentro del marco del proceso administrativo para desglosar

finalmente la importancia de la GC en su actividad comercial. A continuación, como resultado de los grupos obtenidos estos datos han sido clasificados en orden a las funciones del proceso administrativo empezando por la categorización de los ítems según los elementos de dicho proceso. En los apartados posteriores se explicará en relación a los grupos obtenidos por el análisis de discriminación de ítems los puntajes y sus representaciones gráficas respectivamente.

3.3.1 Planeación

Según Jelenic (2011) la planeación es un sistema que permite reunir las herramientas, recursos y personal adecuado para llegar a un fin común. Por tanto, el impacto que genera el conocimiento sobre las bases organizacionales despiertan hacia un mundo de información avanzada que tan solo se confirmará su valor conceptual cuando forme parte no solo de los elementos del proceso administrativos sino también de las tendencias competitivas que este siglo exige. El recurso intelectual ya ha sobresalido como un factor de vital importancia dentro del modelo de GC, por lo que se puede decir que una planeación estratégica en cuanto a su implementación proporciona el acceso a nuevas oportunidades, produce nuevos conocimientos y por ende crean nuevas empresas. En continuidad con las ideas expuestas describimos de manera deductiva los hallazgos y las actitudes que presenta el colectivo al analizarse.

3.3.1.1 Actividad previa a emprender

Carsrud & Brännback (2007), describen que, en materia de emprendimiento, un sinnúmero de factores tienen que ocurrir para abordar la etapa de reconocimiento de oportunidades que hacen que el desarrollo de una idea se vuelva interesante y finalmente una realidad. En la siguiente figura 15, se puede notar que el nivel de emprendimiento esta vez tuvo que ver con el nivel de experiencia y de conocimiento como también un alto grado de confianza en la idea previa a la implantación del negocio. Se refleja en los resultados un conocimiento sólido del entorno de la empresa a instituirse. Los empresarios de estas organizaciones cuentan con una capacidad intrínseca de reconocimiento de la oportunidad de generación de negocios, como también con el conocimiento necesario del mercado. Las condiciones personales sobre las que se emprende, requieren que el emprendedor de alguna manera desarrolle su idea de negocio bajo una visión útil y coordinada. No que la experiencia sea el único instrumento de éxito, pero si la guía sobre la cual se edificarán las estrategias en principio intuitivas, pero luego afirmadas sobre el conocimiento y la observación de su entorno.

El estudio sugiere una orientación hacia el tipo de líder empresarial que maneje características competentes en cuanto a valores, cultura y acción de ideas emprendedoras haciendo del conocimiento un campo de práctica y de logro de objetivos.

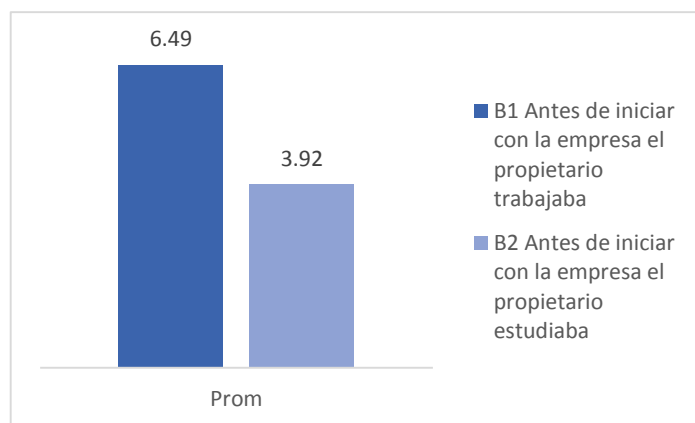


Figura 15. Actividad previa a emprender
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3.1.2. Motivaciones que influyeron en la planeación inicial de la empresa

Carsrud (2007), aporta que los responsables de la innovación, son creativos, buscan la excelencia, son cooperativos, por lo general muestran deseos de trabajar, deseos de aprender nuevas cosas, habilidad de escuchar a otros, no son competitivos, pero si visionarios y con objetivos claros, eficaces, entrenadores y no tan expuestos al riesgo. Sin duda los comentarios que anteceden producto de una investigación realizada a emprendedores muestran características interesantes que generalmente son parte del éxito de un negocio en cualquier campo profesional.

Por consiguiente, al analizar los resultados en la figura 16 la manera de pensar y actuar del emprendedor está ligada a una visión dinámica de su entorno. La creación de oportunidades es un fuerte factor planteado al momento de la creación de riqueza. Esto debido a que las empresas del Guayas mantienen líderes que son más efectivos en cuanto a la identificación de oportunidades y manejan una conducta emprendedora más que la decisión de enrumbarse a un emprendimiento basado en solo la intuición. Esta creación de valor se ve reflejada en la educación académica, la experiencia y la formación empresarial de los individuos emprendedores elementos importantes al momento de promover y desarrollar visiones claras de negocios.

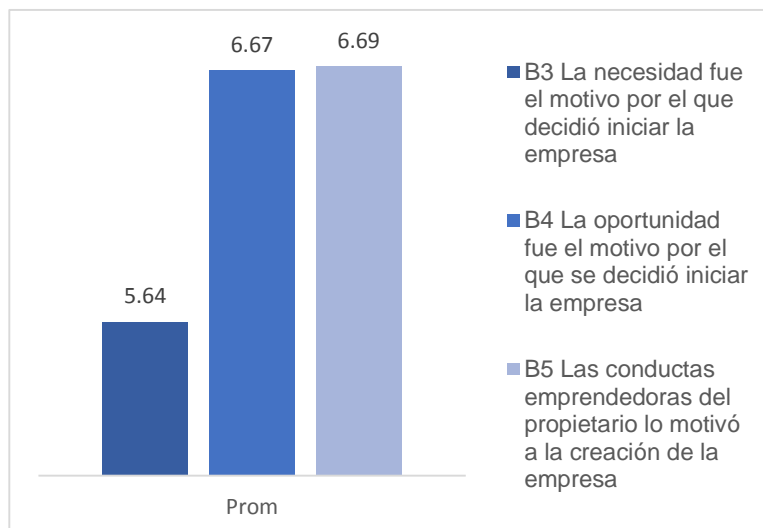


Figura 16. Motivaciones en la etapa de emprendimiento
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3.1.3. Influencia del conocimiento en la planificación inicial de la empresa

Al analizar estas variables en respuesta a la formación del individuo, se pudo constatar que el currículo y nivel académico se fundamenta en la actitud del propietario para diseñar y estructurar nuevas ideas emprendedoras. La capacidad de discernir el medio empresarial es un factor de vital importancia para la creación de empresas en Guayas. Este entorno es competitivo y la cultura maneja un fuerte poder de negociación al mejor postor, hay nuevas entradas de productos y servicios como sustitutos inmediatos, por lo que el conocimiento forma parte de los valores del líder a cargo de la creación de nuevas organizaciones. En la figura 17 se puede observar la connotación afirmativa que tiene este apartado.

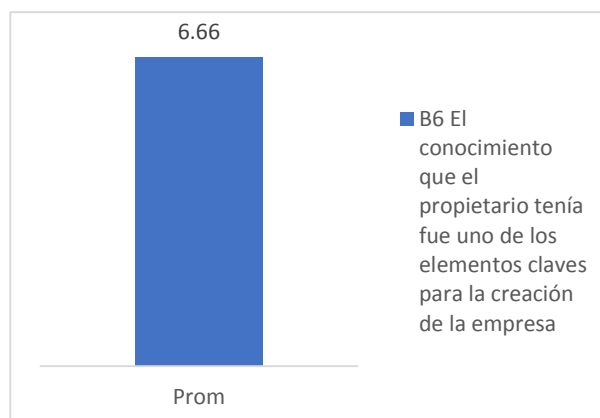


Figura 17. Influencia del conocimiento en la planificación
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3.1.4. Tipo de conocimiento base para planear

Al promover y desarrollar nuevas competencias el individuo genera condiciones productivas favorables para la creación de nuevas empresas, estas características pueden observarse en las respuestas planteadas para este estudio. Para el líder, es entendido que la experiencia facilita la gestión de las actividades internas de la empresa por lo que obtiene una puntuación considerable. Los avances o cambios tecnológicos, tiene que ver en mucho con el manejo de sistemas de información que ayuden a resolver problemas comerciales. La experiencia como factor esencial en la planeación alcanza un puntaje óptimo que resulta útil reconocer que los productos o servicios ofertados por estas organizaciones son reconocidas y mantienen un alto nivel competitivo debido a los avances y uso de la tecnología. Por otro lado, para afianzar estos enunciados los nuevos retos en materia de emprendimiento, presentaron índices considerables. Ya que en vista de la necesidad del conocimiento académico el propietario debió reconocer previamente una estructura de proveedores y tener la oportunidad de conocer modelos de gestión de compras, saber acerca de cadena de suministros, los cuales son puntos a favor que permitieron a los individuos tener impactos positivos en sus organizaciones y a su vez ser competentes. Al parecer, sea cualquier tipo de empresa el elemento básico es el de adquirir tanto del conocimiento de proveedores, recursos, tecnología, mercado y demás información del ambiente por parte de los propietarios de la provincia del Guayas para así tener ventaja en el mercado empresarial.

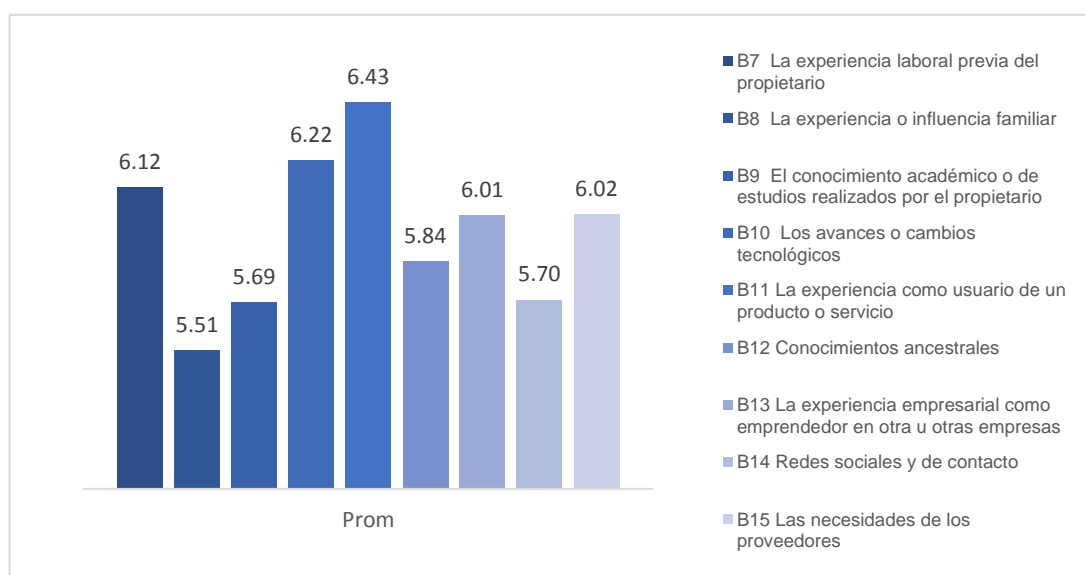


Figura 18. Tipos de conocimiento base para la planeación

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Laila Chehab

3.3.1.5. Ventajas estratégicas para planear en la fase inicial de la empresa

Alrededor de las variables con respecto a las ventajas estratégicas para planear la fase inicial de una organización, tenemos un valor agregado a la información exclusiva que el propietario por su actitud persuasiva, comunicativa, y demás competencias gerenciales de liderazgo que no se adquieren fácilmente en el campo empresarial. En la misma dirección, la técnica que otros no tenían para empezar un negocio, se consolidó con las habilidades de comercialización, estrategia y marketing que pudo desarrollar el individuo en empresas anteriores. En materia estratégica realmente los riesgos disminuyen cuando se planifican con anterioridad los cursos de acción que una empresa va a tomar en base a la información obtenida que posea el líder, estas son importantes para generar estabilidad y permanencia. La motivación sobre la planificación de un proyecto es única y genera un compromiso con todos los integrantes del nuevo proyecto a seguir. Por tanto, los márgenes similares indican que los líderes cuentan con las habilidades necesarias y conocimiento técnico fundamental para el arranque de la organización.

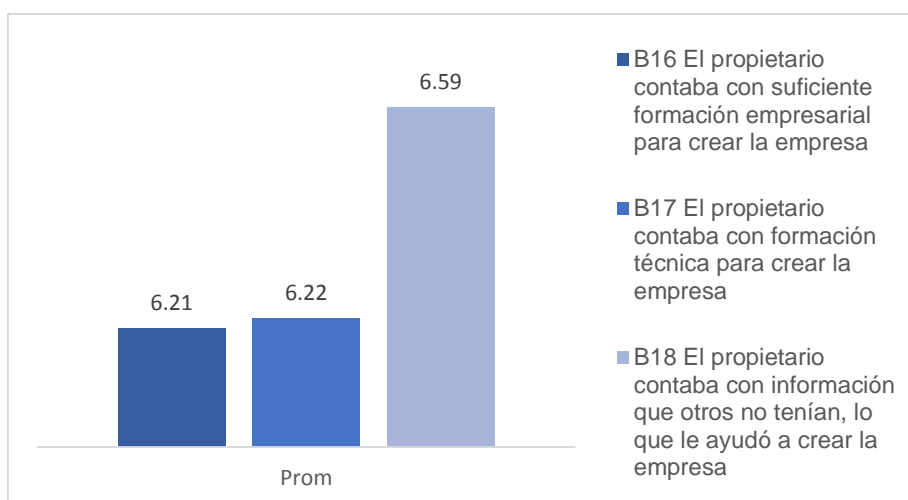


Figura 19. Ventajas estratégicas de la planeación
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3.1.6. Conocimientos estratégicos para planear en la fase inicial de la empresa

El resultado se desglosa en el valor para cada factor o tipo de conocimiento estratégico. Se observa que todos comparten un mismo nivel de importancia. El campo de acción de los diversos factores que inciden en una actitud emprendedora está en la capacidad que presentaron los individuos para usar el conocimiento de todas las actividades internas u operativas de la empresa desde el inicio hasta el final de la producción de un producto o

servicio. El principal resultado de conocer el mercado provoca la diversidad y la mejora de productos o servicios. El propietario en Guayas se complementa con toda esta información, proveedores, clientes, comercialización, mercado, tecnología, etc. antes de iniciar una empresa.

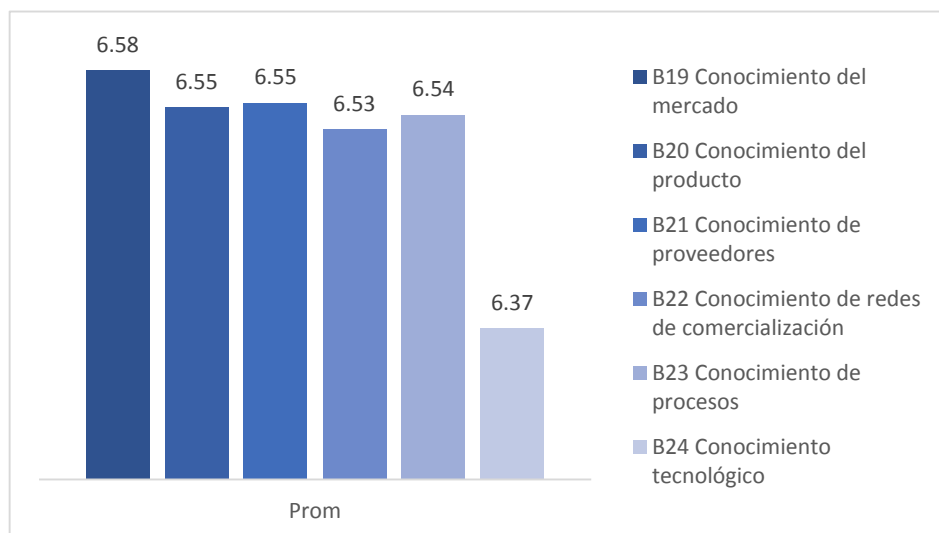


Figura 20. Conocimientos estratégicos en la planeación
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

3.3.1.7. Conocimiento previo como ventaja competitiva

Se asocian estos resultados al factor anterior de tipos de conocimientos previo a la formación de una empresa. En el proceso de la gestión del desarrollo de un plan de negocios los propietarios que respondieron afirmativamente a este supuesto, ya que conocen muy de cerca el desempeño del valor intelectual al que se somete un líder al momento de emprender una idea. Las organizaciones en Guayas le prestan mucha atención a estas herramientas porque de alguna manera facilitan la implementación clara y permanente de una empresa en el mercado. Puesto que no hay restricciones con respecto a conocer y manejar información previa y existen medios por los que se puedan obtener estos conocimientos los propietarios estarían experimentando la puesta en marcha de la GC en un campo empírico de mejoras estratégicas de planeación.

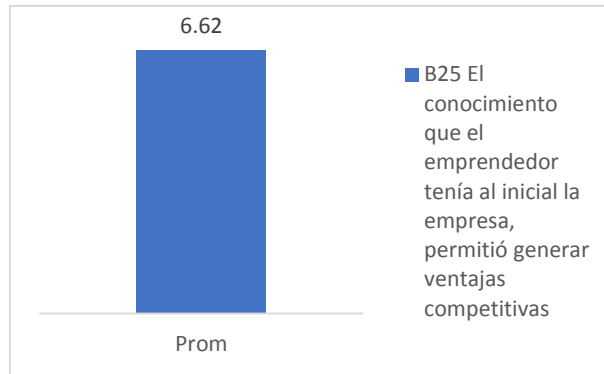


Figura 21. Conocimiento previo como ventaja competitiva
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

3.3.1.8. Capacidad estratégica para planear

Este ítem encierra una respuesta que alterna la capacidad de la toma de decisiones sobre la base del reconocimiento de oportunidades. La cultura empresarial de la provincia del Guayas gira entorno a cambios de estructura social y política muy marcadas y pese a favorecer o no al empresario, estos cambios regularmente son los que generan un dinamismo en la formación del individuo como también influye en la actitud emprendedora del líder. En un sistema tan versátil lleno de cambios, desde el punto de vista práctico esto favorece al individuo con alternativas más consistentes y permite patrones de acción para reconocer nuevas oportunidades de negocio. Se puede deducir con esto que los propietarios del colectivo muestran mucho más interés sobre las alternativas de negocios que se le presenten más que al entorno de adaptación al que son expuestos.

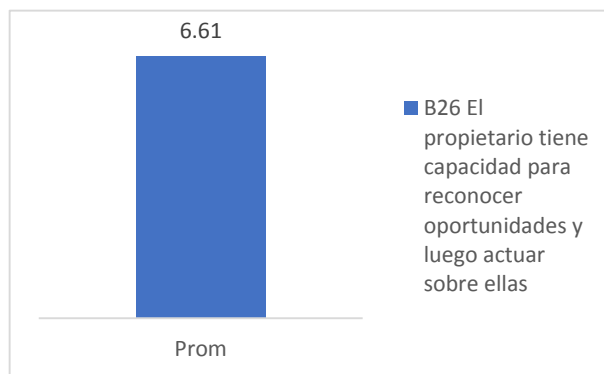


Figura 22. Capacidad estratégica para la planeación
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

3.3.1.9. Barreras para la planeación en la fase inicial de la empresa

Los siguientes enunciados exponen claramente los desafíos a los que están expuestos los empresarios al momento de implantar un nuevo negocio. Los puntajes obtenidos para estos enunciados no superan a los 5 puntos de valoración, por lo que se estima que puedan existir otro tipo de dificultades que no se hayan detallado o identificado. Para complementar una óptima planeación debe contemplarse la falta de financiamiento y la aceptación social de la organización en el entorno empresarial. Entre otros elementos capitalistas deben sujetarse los objetivos a las leyes locales para que el éxito económico no dependa de las barreras financieras que impiden el progreso y desarrollo de un plan de negocios en la provincia del Guayas. En los hallazgos este tipo de preguntas generan un criterio de valor que requiere de más análisis. Para este tipo de preguntas se elaboró un sesgo en percentiles por medio del índice de discriminación para dividir así dos grupos, uno inferior y otro superior, explicado al inicio de este capítulo. Los resultados pueden visualizarse en la figura 23 en la que se hace referencia a los índices del grupo superior de mejor puntaje que manejan valores mejor representados para este apartado. En definitiva, los resultados pueden darse por el acoplamiento que todo papel legal y administrativo le toma a la creación de una empresa y que puede entorpecer el arranque de la misma.

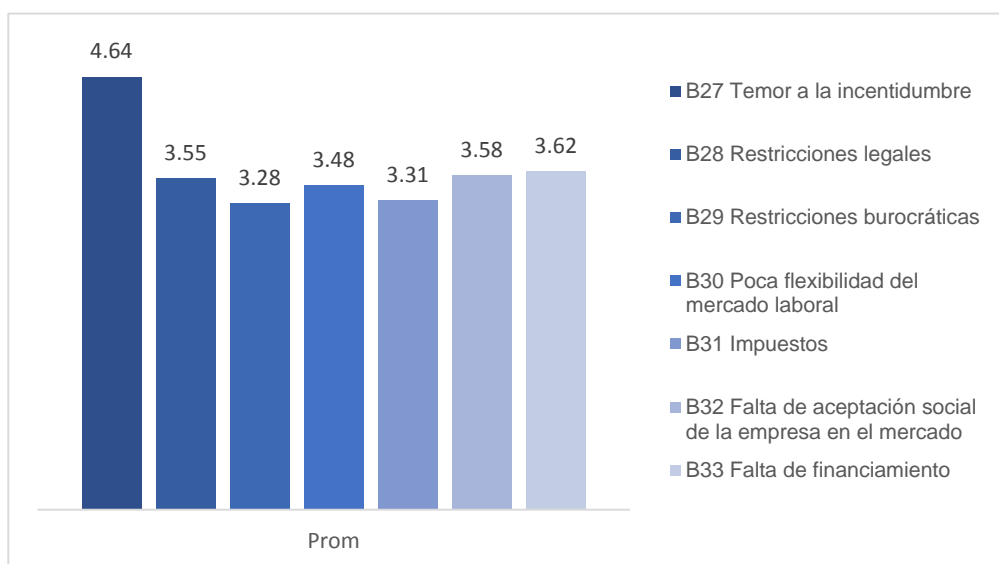


Figura 23. Barreras para la planeación en la fase inicial de la empresa

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Laila Chehab

3.3.1.10 Conocimiento del sector para planear

La valoración estimada en este ítem indica la necesidad para el propietario de obtener información de un entorno externo que pueda interpretarse como conocimiento relevante general al bien o servicio que una organización pueda ofrecer. Esta información es totalmente valiosa puesto que se utiliza no solo para lograr un impacto a nivel de la demanda sino también para la mejora de cualquier producto o servicio. Los sectores empresariales más destacados en este estudio corresponden al sector Profesional y de Servicios. En tanto se buscan nichos nuevos en el mercado la adaptación no solo tecnológica sino de información del cliente y preferencias podrían ser el motivo por el que los emprendedores tienden a priorizar esta pregunta de manera afirmativa.

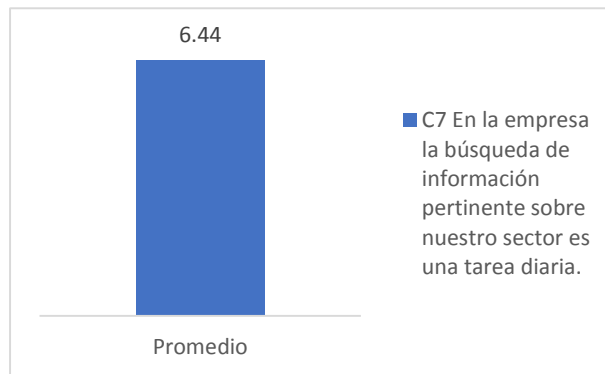


Figura 24. Conocimiento del sector para planear
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3.2 Organización

Berné, Alegre & Galve (1998) comentan que la organización aparece para establecer una estructura más específica a una ordenación lógica de funciones y actividades que puedan presentarse en un orden lógico para lograr un objetivo. Los elementos de la organización encierran personas y su relación en dependencia jerárquica según sus actividades y responsabilidades. Las tareas son diversas y debido a su constante evolución estas pueden cambiar no solamente a nivel interno jerárquico sino también en tamaño y en volumen de producción.

Los siguientes enunciados determinaran la actitud del manejo en conjunto de relaciones departamentales de las empresas CIU "I-S" del Guayas escogidas para este estudio y su interacción respecto al surgimiento de nuevas ideas y del manejo de conocimiento. La presentación gráfica de las figuras estadísticas corresponde a los enunciados de los Bloque C y D que refieren preguntas clave en materia de organización.

3.3.2.1 Comunicación organizacional

El proceso de coordinación de ideas y de interacción entre departamentos se ve reflejada en los siguientes ítems. El promedio de las respuestas despliega un mayor índice para la informalidad. Este estilo de transmisión de información genera un manejo compacto del grupo de personas implicadas. Es decir, que los participantes se retroalimenten de conversaciones productivas beneficiosas para el desempeño de la empresa. Los resultados de los literales analizados acerca de reuniones periódicas con clientes y de la interacción con profesionales o consultores reflejan la necesidad de conocer de fondo las opiniones o declaraciones que faciliten la comprensión de métodos o de estructuras jerárquicas.

Por otro lado, se puede observar que lo que determina el grado de actitud y de importancia a las relaciones departamentales es un alto criterio de valor que demuestra que existe un esfuerzo por alcanzar la adaptación y la importancia de dirigirse hacia un objetivo común.

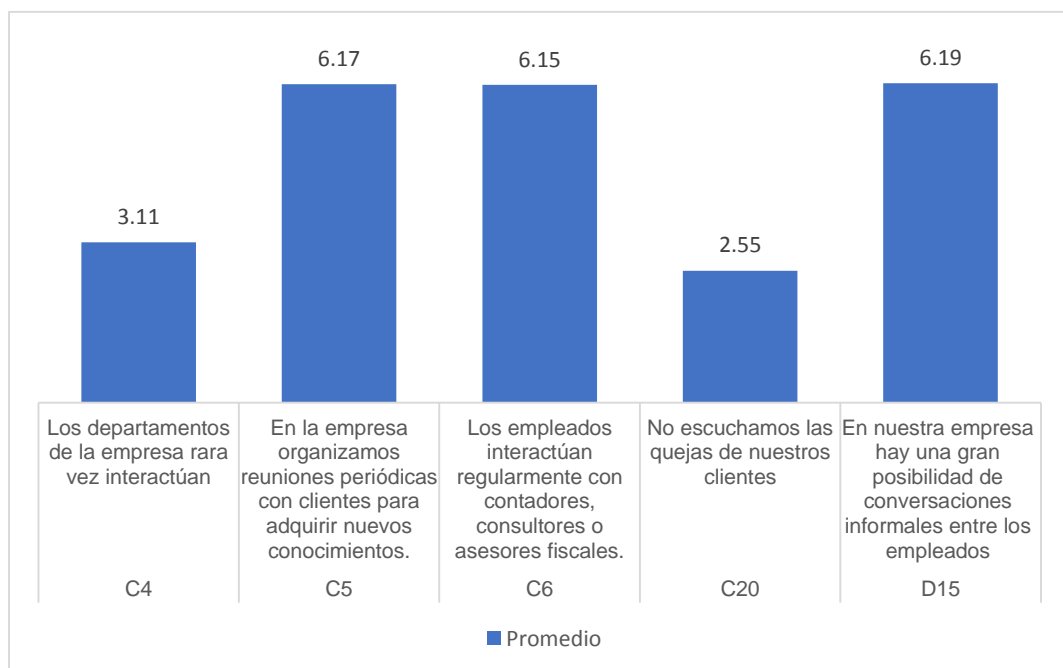


Figura 25. Comunicación organizacional

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Laila Chehab

3.3.2.2 Cooperación organizacional

Las preguntas presentadas de forma gráfica en la figura 26 contienen información acerca de las actividades interdepartamentales y de cooperación entre empleados expresada en Media. En concreto presentan una aceptación superior a 6 en promedio. Los datos comprenden

puntajes que se puede interpretar como el manejo de un trato adecuado entre departamentos tanto para la toma de decisiones como para la resolución de problemas. Existe una ventaja cooperativa en la manera en la que las empresas manejan las ideas, criterios y conocimiento según los datos recolectados. Esto se puede visualizar también en la capacidad de análisis sobre la creación de soluciones creativas para los problemas o retos que enfrentan las empresas. Los mismos índices establecen la eficiencia en generar ambientes de confianza entre empleados y la comunicación eficaz entre departamentos. Estos últimos son los pilares para una coordinación organizacional e intercambio de información en donde las compañías a través del dialogo generan ideas y soluciones.

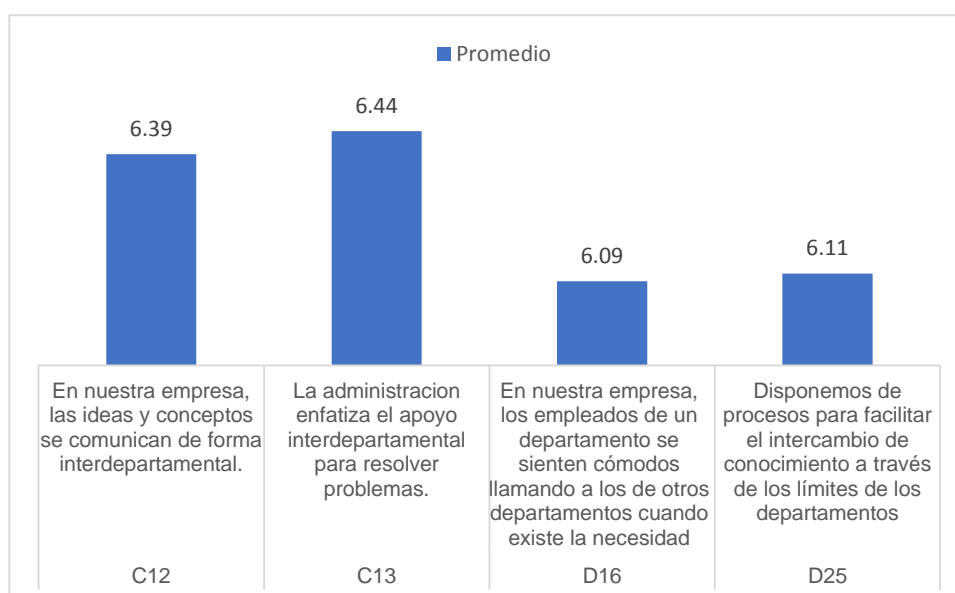


Figura 26. Cooperación organizacional
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3.2.3 Registro y almacenamiento del conocimiento

En la figura 27, la información adquirida señalada para este único apartado, resulta de suma importancia para identificar la práctica de almacenamiento y de transmisión de información relevante para la empresa y lista para su uso en un futuro. Este resultado es alto en comparación con el ítem presentado anteriormente que menciona la disponibilidad de procedimientos que faciliten el intercambio de conocimiento. Las empresas al adquirir conocimiento realmente están cumpliendo con el proceso de identificación de información y luego adaptarla a las actividades de la misma. El papel de los empleados permite de esta manera que el conocimiento necesario sea accesible a toda la organización y que mediante

experiencias previas se afirmen los métodos y generen un impacto positivo sobre las actividades de la organización.

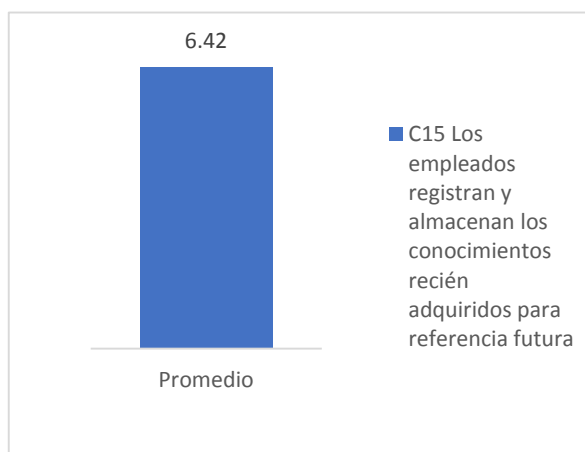


Figura 27. Almacenamiento del conocimiento
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3.2.4 Cultura organizacional y aprendizaje

Estos enunciados muestran en general un criterio PD (parcialmente de acuerdo) en los valores promedio. Estos enunciados miden no solamente a las personas y su actitud frente a las prácticas de cooperación, sino que también es necesario medir otro factor más importante a la hora de gestionar el conocimiento en las organizaciones bajo el enfoque de la organización que es la cultura organizacional. En la figura 28, se puede evaluar una conducta de cooperación en cuanto a las tareas asignadas, el nivel de responsabilidad, el seguimiento de los procesos, procedimientos y descripción clara de las limitaciones en cada cargo. Al evaluar las responsabilidades de la cultura de empresas en Guayas no se acostumbra a definir un solo rol al empleado, sino que debe llevar a cabo más de una tarea asignada muchas veces fuera de su área. Puesto que las organizaciones están expuestas a constantes cambios debido a factores externos haciendo que las actividades cambien y se actúa sobre soluciones inmediatas, las eventualidades propias de la cultura empresarial local y los procedimientos medibles promedio indican un grado de tolerancia de los empleados frente a los procesos y procedimientos. En muchas de las organizaciones se reflejan culturas equilibradas y podría encontrar su motivación por la conducta interna de la empresa esto explica la tendencia afirmativa que está arraigado al diseño de cargos a la que los empleados tienen acceso y las exigencias del mismo. Se puede decir que cada departamento o división de trabajo es responsable de generar distintos ambientes, percepción y valoración, según su lugar dentro de la organización. Sin embargo, de transmitirse de manera adecuada los intereses en común,

estos afectarían por igual a todos los miembros, y mejoraría la cultura interna de la organización.

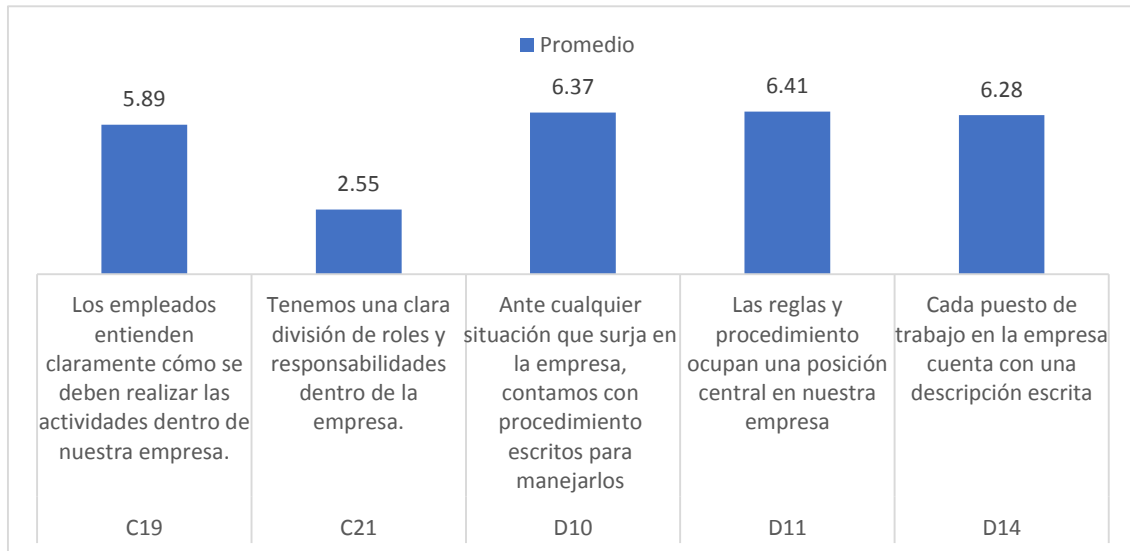


Figura 28. Cultura organizacional y aprendizaje
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

3.3.2.5 Innovación

En el siguiente apartado se presentan tres categorías de preguntas que buscan medir el grado estratégico de las empresas en cuanto al proceso de innovación dentro del marco organizacional. La figura 29, muestra una tendencia sesgada entorno a la generación de nuevas ideas. El puntaje promedio más alto con respecto al comportamiento de los empleados conforme a las necesidades de los clientes tiene que ver con la habilidad de incorporar nuevas características a los productos o servicios existentes en base a información otorgada por los clientes. Las empresas locales para este estudio aprovechan dicha información, pero no necesariamente existe libertad para la creación de buenas ideas y falta un poco más aportar al desarrollo de que estas nuevas ideas se realicen y se conviertan en nuevos productos. Por esto los resultados muestran una connotación positiva en torno a la innovación.

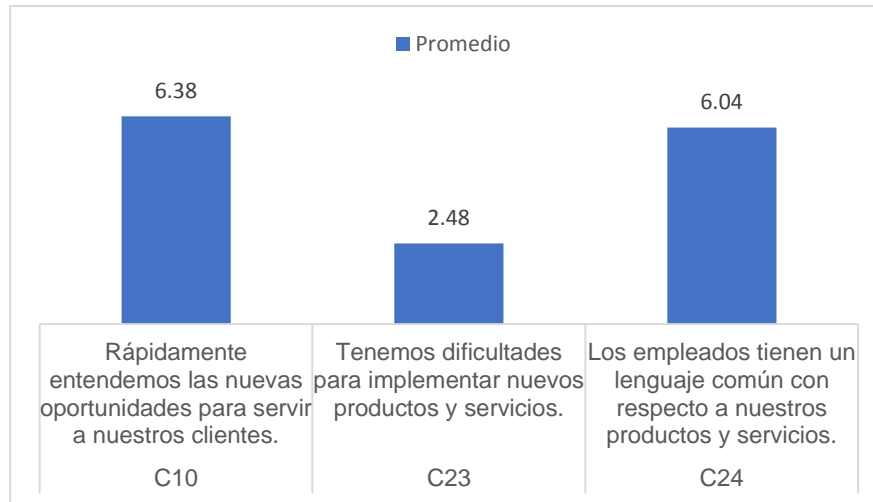


Figura 29. Innovación
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

3.3.2.6 Pensamiento estratégico

Las preguntas planteadas hacen referencia a un pensamiento de unidad en la Figura 30. En el ambiente actual de las organizaciones es necesario un enfoque estratégico que le permita a estas compañías un conocimiento amplio y continuo del manejo de sí mismas y de la manera en que estas perciben en el medio, así como de un entendimiento del dinamismo entre ellas y sus miembros. Estos literales miden en promedio del cómo el colectivo se considera ante un nivel de tolerancia y acceso entre sí mismos. Puesto que en la comunión cotidiana y según la relación de equipos de trabajo se permite al individuo ser estratégico en base a su compromiso, su forma de actuar o de responder creativamente en su trato con otros. Estas valoraciones miden la integración del equipo de una organización mediante la comunicación independientemente del rango o posición y le da una calificación favorable a la pregunta. El reto se encuentra en mantener esta unidad a nivel interno y externo para garantizar efectividad en el logro de sus resultados. Una acción es considerada como acción estratégica si al implementarla produce una ventaja competitiva significativa y duradera. Así las empresas locales se han visto en la necesidad en los últimos años de crear ventajas competitivas colectivas para las personas y las organizaciones un énfasis estratégico, esta la razón de ser de la administración del conocimiento esta plataforma.

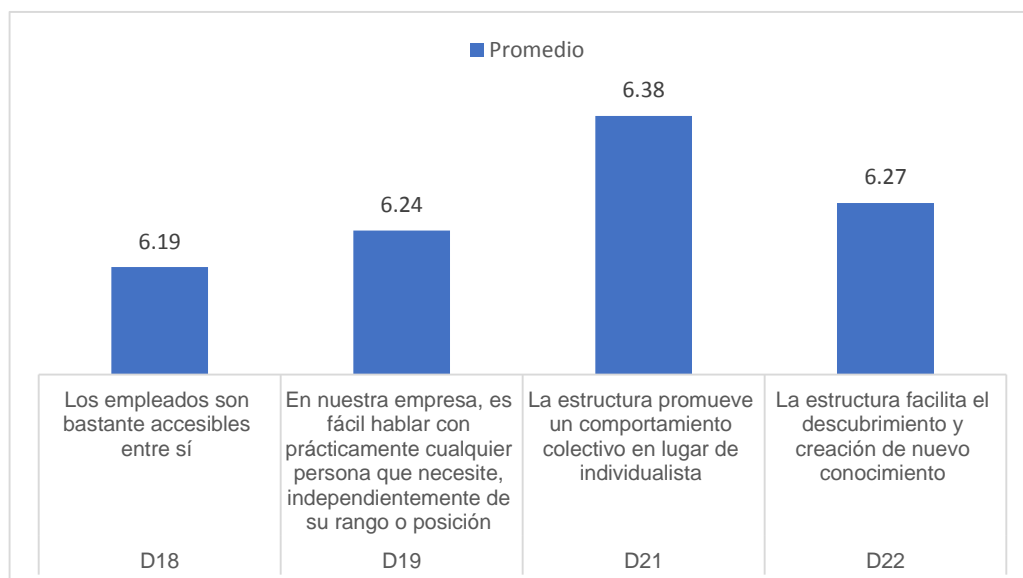


Figura 30. Pensamiento estratégico
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

3.3.3 Dirección

La dirección según Shinde (2018), consiste en las funciones que el nivel jerárquico tiene que emplear para activar los métodos organizacionales y generar un trabajo eficiente para el logro de los objetivos organizacionales. Se considera a esta función como el eje principal sobre el cual reposa la puesta en marcha de las actividades de todos los miembros de la organización. La dirección es la acción de influir, orientar, supervisar y motivar a las personas subordinadas para el logro de los objetivos de la empresa. Es un elemento clave en el proceso de la GC, ya que luego de formular los planes para lograr las metas predeterminadas, interviene la estructura organizativa para alistar y designar los roles apropiados a las personas adecuadas, y direccionar la operatividad de la organización. Sin embargo, cabe destacar que las acciones necesarias solo se iniciarán después de que un comando en jefe proporcione dirección a la gerencia de nivel superior.

3.3.3.1 Supervisión a nivel interno de la organización

Estas preguntas abordan la supervisión sobre la cual la parte gerencial monitorea el progreso del trabajo de rutina de los subordinados y los guía adecuadamente hacia un propósito común. Este espacio lo componen las preguntas acerca de la función gerencial, la supervisión y el apoyo al desarrollo de nuevas ideas como parte de la innovación. La supervisión tiene una característica importante que incluye la interacción cara a cara entre el supervisor y sus

subordinados y esto se refleja que si implica un interés por apoyar el desarrollo o mejora de nuevos productos o servicios como también la identificación de la creación de conocimiento.

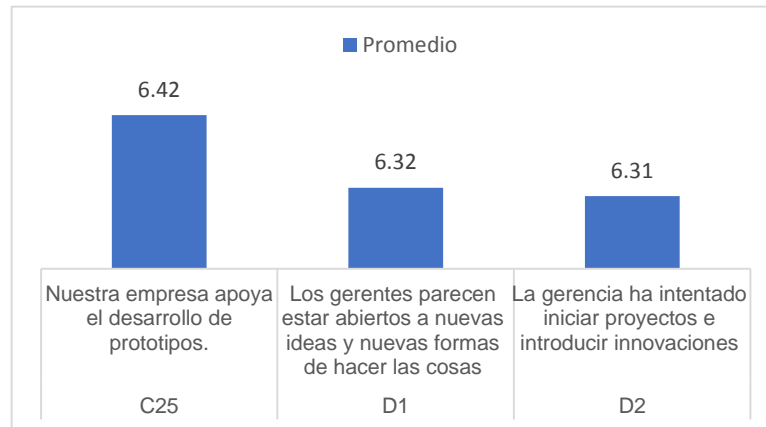


Figura 31. Supervisión a nivel interno de la organización
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3.3.2 Motivación dentro y fuera de la organización

El mayor puntaje promedio refleja que existe un ambiente adecuado casi efectivo para el desarrollo y puesta en marcha de nuevas ideas. La interacción y la relación dinámica entre las distintas unidades se complementan con las oportunidades de captación de nuevos conocimientos provenientes de fuentes externas o por un ambiente motivacional a nivel interno. Los líderes buscan la aplicación útil de la información obtenida.

En general, el deber de la motivación es mejorar el desempeño del recurso humano de la empresa para otorgarle dinamismo a la producción de la misma. Al analizar los datos, se puede notar una disminución en los valores promedio, en la forma en que las empresas miden en los empleados la creación de nuevo conocimiento.

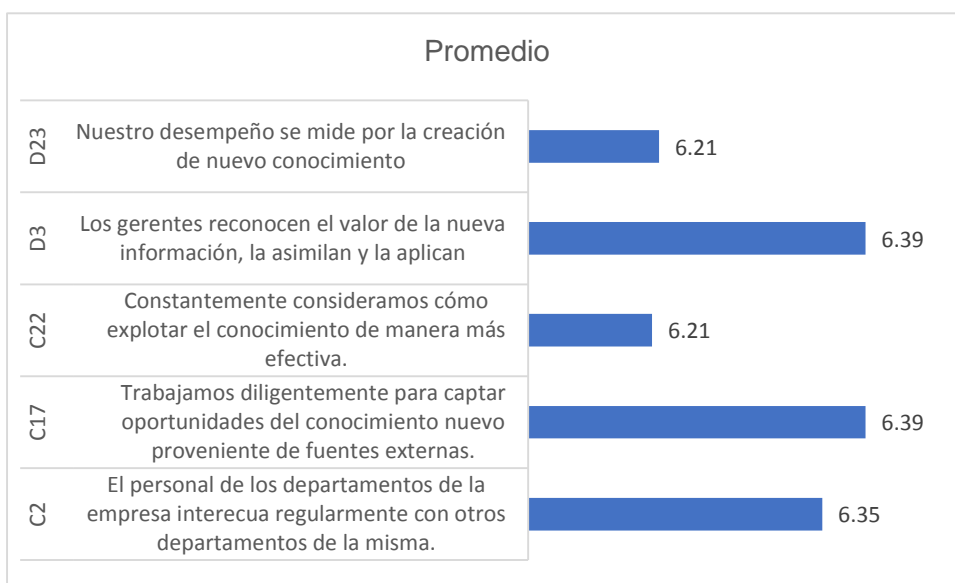


Figura 32. Motivación dentro y fuera de la organización
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3.3.4 Logros en la efectividad laboral e incentivos

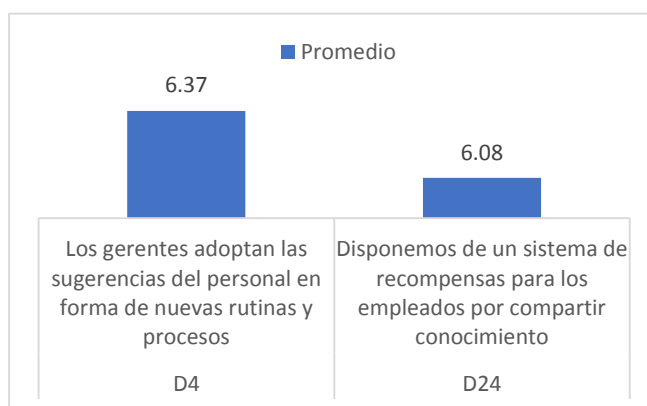


Figura 33. Logros en la efectividad laboral e incentivos
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

La disciplina de la GC propone el prestar atención al elemento intelectual de la empresa. La **Figura 33**, demuestra que en la etapa de la dirección, la transmisión de información y de aceptación de sugerencias es importante y debe formar parte de un proceso interno. Ayuda en gran manera la estructura y la efectividad en la comunicación y entendimiento mutuo (gerente – empleado) hace que se adopten procesos de cooperación en una organización.

Por otra parte, se muestra que el incentivo económico aparece en el proceso de mantener en alto el nivel de compromiso de las personas efectivas mediante bonificaciones. Sin embargo, el promedio tiende a ser bajo para la obtención de recompensas por parte de los directivos. Muy probablemente no existan del todo planteamientos que se asocien a un programa de recompensas en las compañías estudiadas.

3.3.3.5 Provisión de liderazgo e influencia

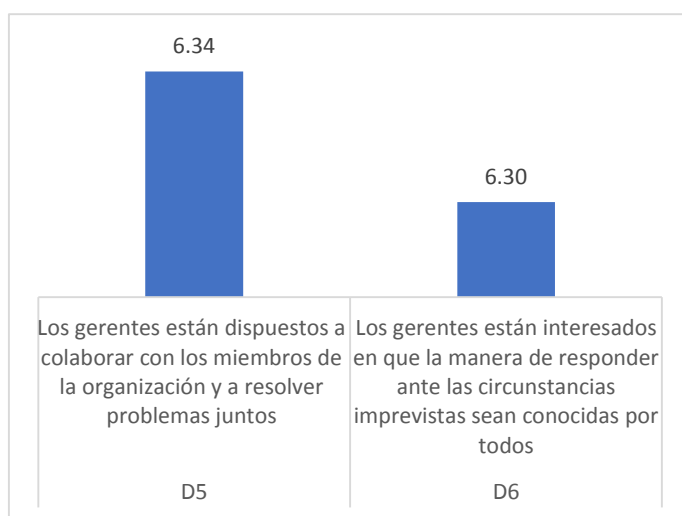


Figura 34. Provisión de liderazgo e influencia
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

El liderazgo es medible aquí de manera instantánea ya que las respuestas a estos enunciados permitieron conocer la habilidad del líder para define como influenciar a otros de tal manera que los guíe a hacer lo que el líder quiere que hagan. El liderazgo juega un papel importante en la dirección. Las organizaciones a través de estas respuestas respaldan la habilidad de un gerente para desarrollar la confianza y celo entre sus subordinados. Por lo tanto, conduce a guiar y proporcionar asesoramiento general a los subordinados de la mejor manera para lograr sus objetivos y también para la organización.

3.3.4 Control

El control consiste en verificar si todo se cumple según los planes propuestos, las instrucciones señaladas y los principios establecidos. El control asegura que haya una utilización efectiva y eficiente de los recursos de la organización para lograr los objetivos

planteados. El control mide la desviación del rendimiento real del rendimiento estándar, descubre las causas de tales desviaciones y ayuda a tomar medidas correctivas.

En este apartado final se dejan entrever las características de las empresas analizadas en base a los factores que rigen el cumplimiento de esta última fase del proceso administrativo la cual encierra preguntas dirigidas a la identificación de modelos de GC dentro de las compañías.

3.3.4.1 Fijación de metas y estándares en base a la demanda

La tarea de fijar objetivos es parte de la planificación, pero también forma parte del control de la producción o servicio ofrecidos por las compañías. Los ítems están parcialmente ligados entre sí. Puesto que la interpretación de cambios en el mercado requiere de tomar en cuenta consideraciones preferenciales por nuevas competencias, esto infiere en la similitud de los valores promedio de estas dos preguntas.

El enfoque en la figura 35 muestra a aquellas empresas que fijan por medio de reuniones periódicas el desarrollo de nuevas metas en base a hallazgos considerables en la demanda. El resultado promedio tiende a ser bajo en el puesto en donde los objetivos podrían no estar tan claros en relación al alcance de nuevas metas para la empresa.

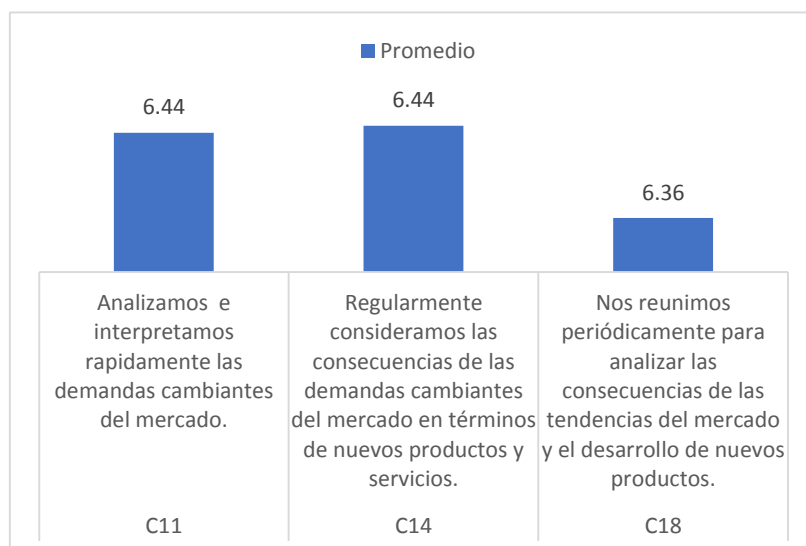


Figura 35. Fijación promedio de metas y estándares de demanda
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

3.3.4.2 Medición del desempeño real contra seguimiento de estándares

Una vez que los directivos apuntan a un claro objetivo debe medirse el desempeño real de la organización de modo que se pueda conocer si todo el funcionamiento tanto operativo como administrativo funciona según lo planteado. La figura 36, muestra un bajo promedio en cuanto al control y correctivas que puedan encaminar a las instituciones al desempeño efectivo. Y puesto que la función de control no se ejerce por completo un espacio de importancia en las empresas estudiadas, la perspectiva para avizorar problemas futuros es relativamente irregular.

Por otro lado, los resultados también presentan un promedio bajo que formula una situación de acoplamiento a políticas y reglamentos por parte de los empleados de las organizaciones. Este valor indica que, aunque se presta atención al seguimiento de reglas o procedimientos según los criterios de valoración, el colectivo afirma que si hay control sobre estos enunciados.

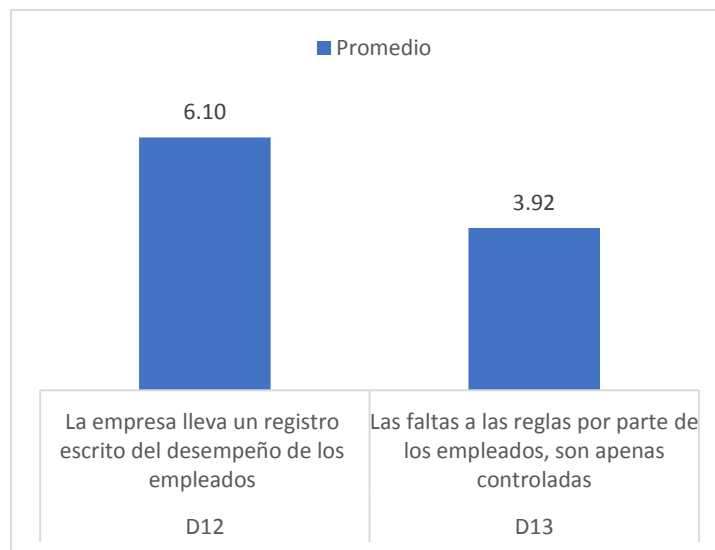


Figura 36. Medición del desempeño real contra seguimiento de estándares
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Laila Chehab

3.3.4.3 La función de control en acción

Estas mediciones se refieren acerca del control de actividades administrativas y operativas como también de la adaptación y resolución de problemas frente a los imprevistos que puedan presentarse tanto a nivel externo como interno.

Destacan la previsión de oportunidades que implica tomar decisiones sobre los objetivos en los que una organización quiere enfocarse durante un período de tiempo. Estos pueden ser objetivos financieros, de satisfacción del cliente, de producción o relacionados con el desempeño de los empleados. El proceso de control implica la medición y el establecimiento de estándares para medir el desempeño, el rendimiento real detalladas en los cuales se valida un promedio considerable entorno a las actividades de comercialización de innovación, el mercado y su desempeño interno laboral.



Figura 37. La función de control en acción
 Fuente: Levantamiento de información
 Elaborado por: Laila Chehab

3.4 Síntesis y discusión de los resultados

La GC como actividad y como iniciativa dentro de la operatividad de las empresas clasifica y categoriza al conocimiento como una competencia central en la organización. Las preguntas de este estudio y el análisis de las respuestas proponen mejoras para una implementación efectiva y aplicativa a los entornos presentados. Para resumir los hallazgos que se han desarrollado a lo largo del capítulo 3 se estructuran los enunciados propuestos según el siguiente esquema presentado en los Anexos 2 al 5 expuestos al final de este trabajo.

En este caso, para el análisis de la planificación estos resultados proponen un modelo de gestión del conocimiento para el ciclo de vida de las organizaciones en costa. El problema que ha motivado al análisis está relacionado con las dificultades en la comprensión e importancia del rol de la gestión del conocimiento dentro de la operatividad de las compañías. Especialmente en aquellas empresas, cuya planeación y desarrollo se enfocan en procesos y actividades detalladas por la CIU desde el literal I hasta la S. En tanto que en algunas respuestas muestran el poco interés a una gerencia de gestión del conocimiento, a los recursos intelectuales, a los plazos de planeación en la implementación y demás elementos es probable que se obtengan buenos resultados o soluciones, al incurrir en ajustes a las prácticas de la GC ya establecidas.

Por otra parte, desde la perspectiva de la organización los resultados otorgan un panorama desde dos aspectos distintos:

- Empresas con una organización formal, ya que, según las preguntas planteadas, las respuestas se basan en una estructura dividida en áreas y repartida en funciones que asignan a personal apropiado en las determinadas actividades que estas planteen. Es mediante la organización planeada o definida que un sistema de GC puede consagrarse por una organización efectiva y puede repuntar a la empresa bajo un formato oficial y formal. Esto es lo que se pudo corroborar con los ítems escogidos para las preguntas de la sección organizacional.
- Como segundo plano, se encuentran las organizaciones informales. Uno de los factores más enfáticos fue el de la forma de organización para el registro y captación de conocimiento. Estos aparecen en las respuestas planteadas con respecto a la tendencia periódica de almacenamiento y registro de conocimiento por medio de reuniones informales mencionadas en cuestionario. Ya que encierra que la cultura de las empresas de la costa usa un tipo de captación de conocimiento que surge de modo natural y espontáneo basadas en relaciones de amistad o de surgimiento de grupos de trabajo a nivel interno.

La dirección como motor imperante en estas 170 organizaciones rescatan un entorno que atiende a la necesidad de motivar, darle valor y reconocer la utilidad que un sistema de GC represente dentro de la organización de modo que no exista la necesidad de convencer a un equipo de trabajo en su proactividad, y en promover la buena actitud y aptitud de los empleados. Esto puede notarse en la frecuencia promedial de respuesta a las preguntas del bloque C y D presentados en las tablas del Anexo para la Dirección.

Que se han detallado dentro de las cuatro funciones principales de la administración, como son: la planificación, la organización, la dirección y el control. La eficiencia, la productividad, la competitividad, la satisfacción del cliente, la tecnología, la innovación, la administración y resolución de nuevas ideas son subtemas que han sido tomados en cuenta en la evaluación de esta investigación.

3.5 Influencia de la gestión del conocimiento en la gestión de las organizaciones

Inconfundiblemente, las empresas analizadas presentan ciertos puntos a favor de la estructura de la GC, mientras que en otros espacios la falta de coordinación, estructura operativa, recursos y ambientes inadecuados de incentivos, condicionan una cultura desconocida muy prominente del manejo del conocimiento. Sin embargo, todas las organizaciones procesan una complejidad en cuanto a la innovación y la mejora de productos o servicios.

En definitiva, toda empresa debe poseer la capacidad de gestionar el conocimiento, generarlo, transformarlo, registrarlo y difundirlo como parte de su funcionamiento interno. Se ha visto que la GC se encuentra en las personas y por ende en las organizaciones, tomando el nombre de capital intelectual por ser un conjunto de experiencias, información, habilidades que juntas generan valor a una organización. Del mismo modo, se le denomina también capital humano, que como se explicó en capítulos anteriores que son la información adquirida del personal de la empresa complementada a un conjunto de procesos establecidos en una organización.

En la estructura organizacional, se complementan las funciones administrativas con la gestión del conocimiento en la manera en que se resuelve la problemática de tratar al conocimiento como recurso y como producto. Es importante que este factor sea almacenado según el área del trabajo para que alcance la competitividad en el mercado. Un punto adicional a favor para llevar a cabo estos procesos es la tecnología que facilita a esta generación la captura de dicha información. El peso recae sobre el cómo reconocer a las personas que poseen el conocimiento sobre todo cuando se inician reestructuraciones, reingenierías, y en estas etapas sea necesario recatar a expertos en las áreas internas de la organización.

En este sentido la implementación de un programa de gestión en las empresas es vital para la subsistencia de las organizaciones en un entorno globalizado que por sobre todo maneja información en todo ámbito.

3.6 Implicaciones de los resultados de la investigación en la gestión organizacional.

En el contexto del estudio realizado, la implementación de estas nuevas ideas de gestión del conocimiento en las organizaciones a menudo se pasa por alto debido a que los marcos de implementación de gestión del conocimiento en la literatura tienden a proporcionar modelos únicos para todos, asumiendo contextos organizacionales homogéneos y organizaciones receptoras pasivas. En cuanto a las medidas de gestión del conocimiento de las empresas estudiadas, los resultados del análisis demuestran que su implementación en dichas organizaciones presentan las condiciones básicas necesarias para formalizar un modelo efectivo de gestión del conocimiento. Posteriormente, se integra en el mismo marco un modelo de proceso ilustrado por las diferentes respuestas obtenidas según los bloques B, C y D presentados en el capítulo anterior.

Como consecuencia de estos resultados, el hecho de que solo existan condiciones básicas de manejo de la GC, ya podría ser un inconveniente para el futuro de la competitividad de las organizaciones. Puesto que la GC, como cualquier concepto de gestión, evoluciona en la implementación a través de la adaptación y la reconfiguración de factores locales, las etapas del proceso administrativo son vitales para la continuidad del modelo y la adecuación dentro de entornos organizacionales específicos. Esto ayuda a explicar el por qué una parte importante de las iniciativas de la GC analizadas en la etapa de organización en el punto 3.3.2 falla a pesar de los considerables recursos y el compromiso de las organizaciones.

Por lo tanto, es necesario que se proporcionen instrucciones adicionales a este estudio para ayudar a los marcos de implementación de la GC a tener en cuenta la evolución de la GC en las organizaciones y afianzar los puntos analizados en la etapa de control del punto 3.3.4.

Desde la perspectiva de la transmisión como una base comunicacional adecuada para satisfacer esta necesidad de identificación de capital humano intelectual se argumenta que el concepto de gestión, parta de un contexto a otro. Dicho de otra manera, que la GC se implemente de una forma dinámica por los actores locales de acuerdo con las condiciones locales en las que se encuentre la organización. Este proceso se llama "transmisión". Se proporcionan dos ítems claves que miden el pulso de implementación de GC presentados en el numeral C18 y D12 en la etapa de control, ilustra la esencia de la transmisión. Basándose en la perspectiva de la transmisión, se podrán discutir los principios rectores importantes para desarrollar marcos de implementación de la GC. La discusión se realiza a la luz de las características comunes de las experiencias existentes para mostrar cómo la perspectiva de la transmisión de información contribuye a mejorar el sistema de la GC.

Evidentemente que los marcos de implementación de la gestión del conocimiento según el estudio realizado asumen un contexto organizacional homogéneo en organizaciones receptoras que podrían mostrarse pasivas por resultar con valores promedios bajos.

CONCLUSIONES

- Para evitar un choque cultural y sospechas debido a un cambio repentino y garantizar que los empleados se ajusten fácilmente cuando se implementa la gestión del conocimiento, es importante al principio dar a conocer los propósitos y el objetivo colectivo de la gestión del conocimiento. Los objetivos de gestión del conocimiento de cada organización variarían de acuerdo con las necesidades de esas organizaciones en particular, pero girarían en torno a la capacidad del proceso del conocimiento, es decir, la adquisición del conocimiento, la difusión del conocimiento y la capacidad de respuesta a las prácticas de gestión del conocimiento.
- Para empezar, puede ser beneficioso para los gerentes en el sector de la construcción y la ingeniería seleccionar un pequeño número de medidas e iniciativas de capacidad de proceso de conocimiento que estén al alcance de los procesos comerciales, la preparación cultural y las limitaciones de financiación de la organización. Parte de la evidencia reunida en este estudio sugiere que las limitaciones de tiempo encontradas por los participantes resultaron en su incapacidad para participar en la difusión del conocimiento o las prácticas de gestión del conocimiento.
- Teniendo en cuenta que las empresas apenas encuentran tiempo para otra cosa que no sea la búsqueda de actividades generadoras de ganancias, el éxito de la institucionalización de la gestión del conocimiento dependerá de una interfaz fácil de usar que requerirá poco tiempo libre para los empleados en extensos manuales de capacitación o preparación.
- La gestión del conocimiento es un requisito previo para que una organización tenga un buen dominio de la conciencia y el conocimiento de sus mercados, clientes, productos, servicios, procesos, métodos, habilidades de los empleados y su entorno. La gestión del conocimiento garantizaría que el valor se extraiga del conocimiento interno y externo de la organización. Esto se reflejaría en el desempeño de una organización.
- También se ha demostrado que la gestión del conocimiento en una organización ofrece un enfoque proactivo y directo para tratar los problemas asociados con el envejecimiento de la fuerza laboral. Aunque la gestión del conocimiento es un campo de conceptos en expansión, su importancia es bastante significativa en un momento en que se están produciendo cambios generacionales en el lugar de trabajo junto con

los problemas / recesiones económicas mundiales actuales que causan reducciones, llamadas de ahorro de costos y racionalización de las operaciones y la mano de obra productiva fuerza y la mayor movilidad de la generación más joven de empleados, los intentos estratégicos de gestión del conocimiento deben ser, por lo tanto, de alta prioridad para las organizaciones.

- El alcance de este estudio es proveer de información estadística estructurada de los sectores económicos de las empresas de la provincia del Guayas desde la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) letras “I” hasta la “S”, a fin de que el presente análisis sirva de referencia para la toma de decisiones como para futuras investigaciones.
- Muchas organizaciones en este estudio presentan dificultad para captar el conocimiento indocumentado de los empleados y la falta de tiempo, como los recursos son retos principales al implementar las prácticas de GC. Otras barreras identificadas incluyen resistencia de ciertos grupos o personal, a falta de altos directivos y su compromiso, y un fuerte enfoque en la tecnología de la información y la comunicación en lugar de en personas.

RECOMENDACIONES

- Dado el hallazgo y el análisis presentado aquí de la investigación empírica, se recomienda que los estudios futuros lleven a cabo investigaciones sobre la influencia de la geografía y las peculiaridades de la misma que podrían influir en el resultado del estudio. También se recomienda que se realicen más estudios para realizar más investigaciones sobre los elementos de gestión del conocimiento que afectan el desempeño.
- Los aspectos de la gestión del conocimiento que requieren más trabajo en las organizaciones son su capacidad de medición y los procesos necesarios para poder identificar claramente los efectos de la gestión del conocimiento a corto, mediano y largo plazo.
- Las empresas de construcción e ingeniería A a F deberían brindar oportunidades para el desarrollo profesional de los empleados y deberían alentar la educación y capacitación continua, particularmente en aquellas áreas que mejorarían las habilidades de los empleados o ampliarían sus áreas de especialización y conocimiento.
- La gestión del conocimiento en las organizaciones de construcción e ingeniería no solo debe tratar de gestionar las eficiencias internas de las empresas, sino que también debe extenderse a la gestión del conocimiento sobre los clientes, su industria, las habilidades, la experiencia de los empleados y el conocimiento sobre terceros.
- Se recomienda un enfoque metodológico diferente del que se utilizó en este estudio, en caso de que pueda producir un resultado perspicaz diferente. Esto incluiría quizás un estudio longitudinal experimental con una muestra aleatoria que también incluya una muestra más grande que la utilizada en este estudio.

REFERENCIAS

- Adetule, P. J. (2011). The handbook on management theories. En P. J. Adetule, *Handbook on management theories* (págs. 2-4). Bloomington : AuthorHouse.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research. *Mis Quarterly*, 107-136.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* . Buenos Aires : Ediciones Granica .
- Alonso, E., & Ocegueda, V. (2006). Teoría de las organizaciones . En E. Alonso, V. Ocegueda, & E. Castr, *Teoría de las organizaciones* (págs. 8-10). Mexico : Umbral Editorial S.A. de C.V. .
- Andrews, C. (2017). *Un siglo de constitucionalismo en América Latina (1917 - 2017)*. México: CIDE.
- Arteaga, M. E., & Lasio, V. (2009). Empresas dinámicas en Ecuador, factores de éxito y competencias de sus fundadores. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 49-67.
- Ballén, M. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teoría, procesos, técnicas*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia .
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bernardez, M. (2007). *Desempeño Organizacional: mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones* . Bloomington : AuthorHouse.
- Berrio, H., Angulo, F., & Gil, I. (2013). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO BASES PARA LA GERENCIA. *Dimensión empresarial*, 116-125.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of knowledge management*, 68 - 75.
- Blandez, M. (2016). *Proceso administrativo*. Australia: Editorial Digital UNID.
- Boeije, H. A. (2002). *A purposeful approach to the content comparative method in the analysis of qualitative interviews. Quality and quantity* . Los Angeles: SAGE.
- Bwala, M. H., & Irefin, P. (2012). Management Labour control, and workers productivity: a theoretical analysis of labour conditions in Nigeria. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 3 - 7.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2007). *Entrepreneurship*. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Cipriano, A., & Gonzalez, L. (2015). *Proceso administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Claro. (26 de Junio de 2019). *Claro* . Obtenido de www.claro.com.ec:
<https://www.claro.com.ec/personas/institucional/quienes-somos/>
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization, a new theoretical model and recommendations for future research. *Journal of managerial psychology*, 492-516.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Davenport, T. (1994). Saving IT's soul: Human Centered Information Management. *Harvard Business Review* , 119-131.
- Dixon, N. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- ElUniverso. (25 de Junio de 2019). El Universo. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- EMIS. (26 de Junio de 2019). *EMIS in, on and for emerging markets* . Obtenido de 25EMIS:
https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Transferunion_SA_es_3564464.html
- Evanschitzky, H., Ahlert, D., & Blaiich, G. (2007). Knowledge management in knowledge-intensive service networks - A strategic management approach. *Management Decision*, 45, 265-283.
- Fayol, H. (1916). *General principles of management: Classics of organization theory* .
- Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* . Madrid : ESIC Editorial .
- Fernandez, J. (2006). Fundamentos de la organización de empresas . En J. F. Aguado, *Fundamentos de la organización de empresas: breve historia del management* (pág. 107). Madrid : Narcea S.A. de ediciones .
- García C., F. (2004). El cuestionario . En F. G. Córdova, *Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios* (págs. 29-30). México: Limusa.
- García, C. (2011). *Estadística descriptiva y probabilidades para ingenieros*. Lima : Empresa editora Macro E.I.R.L.
- Girard, J. P., & Girard, J. L. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 3(1), 1-20. Obtenido de John Girard, Ph.D.; Keynote speaker, Author, Professor.
- Gulick, L., & Lyndall, U. (2004). *Papers on the science of administration* . London: Routledge.
- Hall, R. D. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Naulcapan de Juárez : Prentice-Hall.

- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas, (CIIU REV. 4.0)*. Quito: Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos .
- Itika, J. (2011). *Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa* . Leiden : African studies centre.
- Jelenic, D. (2011). The importance of knowledge management in organizations -with emphasis on the balanced scorecard learning and growth perspective. *Management Knowledge and learning, international conference* , 34-36.
- Johnson, B., & Turner, L. (2003). *Data collection strategies in mixed methods research; handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Juez, P., & Díez, F. (1997). *Probabilidad y estadística matemática: aplicaciones en la práctica clínica y en la gestión sanitaria* . Madrid : Ediciones Díaz de Santos, S.A. .
- Jumbo, B. (25 de Junio de 2019). *Aval* . Obtenido de Aval información de empresas : <https://empresas.aval.ec/empresa/lettera-s-a>
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). *Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas*. Chile: ICESI.
- Livacic, C. (2009). Evolución de las organizaciones, un mundo en cambio. *Revista de estudios políticos*, 177-191.
- Lodato, M. (2004). *Integrated sales process management: A methodology for improving sales effectiveness* . AuthorHouse .
- Loew, L. (2015). Leadership: The state of development programs. *State of leadership development 2015: The time to act is now*, 20-36.
- Lubit, R. (2001). The keys to sustainable competitive advantage: Tacit knowledge and knowledge management. *Organizational Dynamics*, 29, 164-178.
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Editorial Patria.
- Malhotra, N. K. (2004). Marketing research . En N. K. Malhotra, *Investigación de mercados; un enfoque aplicado* (págs. 258-259). Mexico: Pearson Educación .
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa* , 38-47.
- Max-Neef, M. A. (1991). *Human scale development* . New York : Council on International and Public Affairs .
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville : Grupo Nelson .
- McElroy, M. (2003). *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation*. Routledge.
- Mintzberg, H. (1979). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. En D. Bonner, & J. Nieto, *La estructuración de las organizaciones* (págs. 45-63). New York: Simon and Schuster.
- Muñoz, R., & Nevado, D. (2008). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI . En R. M. Castellanos, & D. N. Peña, *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI; ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio* (págs. 22-24). Madrid: Especial Directivos .
- Murray, D. (1998). *Group-Randomized Trials* . Oxford : Oxford University Press .
- Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la investigación . En M. N. Namakforoosh, *Metodología de la investigación, 2da edición* (págs. 90-92). México: Limusa.
- Nava Villareal, A. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. *International Journal of Good Conscience*, 101 - 111.
- Nelson, D., & Quick, J. (2007). *Understanding organizational behavior*. Chicago: Cengage Learning.
- North, K., & Rivas, R. (2008). Gestión del conocimiento . En K. North, & R. Rivas, *Gestión del conocimiento; Una guía práctica hacia la empresa inteligente* (págs. 19-21).
- Paneque, R. J. (1998). *Metodología de la investigación; Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana : Editorial Ciencias Médicas .
- Pawar, M. S. (2004). *Data collecting methods and experiences: A guide for social researchers* . New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd. .
- Peluffo, M. B., & Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Probst, G., & SteffenRomhart, K. (2006). Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito. *ACIMED*, 3-6.
- Ramírez, G. (2004). *Desempeño organizacional: Retos y enfoques contemporáneos* . México: Universidad de Occidente.
- Robbins, P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Education.

- Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración* (Décima ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Rodriguez, D. (1996). *Gestión Organizacional*. Chile: Ediciones UC.
- Salamanca, Y., Cortina, A. d., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de negocios* 5, 70-77.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall .
- Saunders, M., Philip, L., & Thornhill, A. (2007). *Research methods. Business Students 4th edition*. England: Pearson Education Limited.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization* . USA: Doubleday.
- Shafritz, J. M., Ott, S., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*. Australia: Cengage Learning.
- Significados. (18 de marzo de 2019). *significados.com*. Obtenido de www.significados.com: <https://www.significados.com>
- Sommerfeldt, H. (14 de marzo de 2014). Change management, unit 2; Models of change. Saarbrucken, Sarrebruck, Alemania.
- Study. (18 de march de 2019). *www.study.com*. Obtenido de www.study.com: <https://study.com/academy/lesson/principles-of-organizational-management.html>
- Sutrisna, M. (12 de Mayo de 2009). Research Methodology in Doctoral Research: Understanding the meaning of conducting qualitative research. Liverpool , Merseyside, United Kingdom. Obtenido de www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/Monty_Sutrisna/publication/275956584_Research_Methodology_in_Doctoral_Research_Understanding_the_Meaning_of_Conducting_Qualitative_Research/links/554b40990cf21ed2135914a5.pdf
- Tamayo, S., Del Río, A., & Garcia, D. (2014). Model of organizational management based on the achievement of objectives . *Suma de negocios* , 70-77.
- Taylor, F. W. (2003). *Scientific management*. London: Routledge.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión de conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- VerduSA. (25 de Junio de 2019). *Verdu* . Obtenido de www.verdu.com.ec: <https://www.verdu.com.ec/>
- Viedma, J. (1998). *La gestión del conocimiento y el capital intelectual*.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 133-153.
- Weber, M. (2009). *Essays in sociology*. London: Routledge.
- Wheatley, M. J. (1997). *Leadership and New Science. Discovering Order in a Chaotic World* . San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. .

ANEXOS

Anexo 1. Registro de llamadas

Nro.	Número de contacto al que se comunicó	Fecha de llamada	Hora de llamada	Duración de llamada
1				
2				
3	2304800	12/11/2018	3:00 p. m.	50 minutos
4				
5				
6	2158133	4/12/2018	12.m.	45 minutos
7	2295400	4/12/2018	3 p.m.	45 minutos
8	2450624	5/12/2018	10 a.m.	40 minutos
9	2890113	5/12/2018	12 m	1 hora
10	2590950	5/12/2018	3 p.m.	1 hora
11	2380512	5/12/2018	4.30 p.m	50 minutos
12	2280176	5/12/2018	10am	1 hora
13	3710215	6/12/2018	11:00 a. m.	45 minutos
14				
15	2286860	6/12/2018	2:00 p. m.	50 minutos
16	2414162	6/12/2018	3;30 pm	40 minutos
17				
18				
19	2321649	7/12/2018	9am	1 hora
20	1800747839	7/12/2018	10:30	45 minutos
21	2000816	7/12/2018	12 m	35 minutos
22	6032370	10/12/2018	10:00 a. m.	40 minutos
23	2693206	10/12/2018	12m	40 minutos
24	2248155	10/12/2018	9;30	45 minutos
25	5022759	10/12/2018	3:30 p.m.	45 minutos
26	5018272	10/12/2018	4:00pm	30 minutos
27	2681179	10/12/2018	04:30	45 minutos
28	5018277	10/12/2018	05:00	30 minutos
29	2850362	10/12/2018	12m	30 minutos
30	2327100	21/11/2018	09:30	40 minutos
31				
32	2398147	21/11/2018	10:30 a. m.	30 minutos
33	2073746	22/11/2018	11:am	45 minutos
34	2278424	22/11/2018	02:30	40 minutos
35	5000443	22/11/2018	03:00	45 minutos
36	2097157	22/11/2018	04:30	45 minutos
37	2922223	22/11/2018	05:00	45 minutos
38	5121545	23/11/2018	09:30	30 minutos
39	2209945	23/11/2018	10 a.m.	45 minutos

40	2387945	23/11/2018	12m	30 minutos
41	2630300	23/11/2018	02:30	40 minutos
42	2778424	23/11/2018	3pm	30 minutos
43	2834870	26/11/2018	9:45am	30 minutos
44	5028009	26/11/2018	09:30	45 minutos
45	2882383	26/11/2018	10:20am	35 minutos
46	2852075	26/11/2018	12:30	30 minutos
47	6029001	23/11/2018	10:00 a. m.	45 minutos
48	2273400	23/11/2018	11:00 a. m.	45 minutos
49	2306779	23/11/2018	3pm	35 minutos
50	2541720	5/12/2018	10:20 a. m.	35 minutos
51	2440637	23/11/2018	4:pm	30 minutos
52	6023493	23/11/2018	04:30	30 minutos
53	944398820	23/11/2018	04:45	45 minutos
54	2109031	26/11/2018	8:30am	45 minutos
55	2595400	26/11/2018	09:30	30 minutos
56	2286080	26/11/2018	10:30	30 minutos
57	2628010	26/11/2018	12 m	35 minutos
58	22932377	26/11/2018	9:30 a. m.	35 minutos
59	2272337	27/11/2018	10:00 a. m.	45 minutos
60	6029717	27/11/2018	12 m	30 minutos
61	6008210	27/11/2018	3:05 p. m.	45 minutos
62	2223722	27/11/2018	4;30 pm	30 minutos
63	2265557	27/11/2018	5:00 p. m.	30 minutos
64	2322668	28/11/2018	5:30pm	25 minutos
65	2208610	28/11/2018	10:00 a. m.	30 minutos
66	2300185	28/11/2018	12 m	45 minutos
67	6032668	28/11/2018	02:30	45 minutos
68	2690777	28/11/2018	3 p m	45 minutos
69	2103969	28/11/2018	04:30	30 minutos
70	2642751	28/11/2018	4:00 p. m.	35 minutos
71	23721400	29/11/2018	10 a m	35 minutos
72	2817500	29/11/2018	12 m	47 minutos
73	2630537	30/11/2018	09:30	30 minutos
74	2886407	30/11/2018	11:30	30 minutos
75	2385303	30/11/2018	02:30	40 minutos
76	6007463	3/12/2018	10:45	35 minutos
77	2292026	3/12/2018	15:30	40 minutos
78	2837797	3/12/2018	4:00 p. m.	30 minutos
79	2658090	3/12/2018	4:30 p. m.	30 minutos
80	5006006	3/12/2018	5:00 p. m.	45 minutos
81	3900000	4/12/2018	9:30 a. m.	40 minutos
82	2680478	4/12/2018	10 a m	45 minutos

83	2888184	4/12/2018	11:00 a. m.	30 minutos
84	5102896	4/12/2018	14 pm	35 minutos
85	2327207	4/12/2018	15:10 pm	30 minutos
86	5000159	4/12/2018	16:20	35 minutos
87	2293980	4/12/2018	17 pm	30 minutos
88	2201052	5/12/2018	9 a m	35 minutos
89	2889666	5/12/2018	11:00 a. m.	25 minutos
90	5091012	5/12/2018	13 pm	35 minutos
91	2513466	5/12/2018	15 pm	25 minutos
92	2184634	5/12/2018	16:20	35 minutos
93	2658177	6/12/2018	09:45	30 minutos
94	2598860	6/12/2018	10:25	35 minutos
95	2680333	6/12/2018	11:30	30 minutos
96	3731360	6/12/2018	12:45	45 minutos
97	2387532	6/12/2018	15:25	35 minutos
98	2288700	7/12/2018	10:15	40 minutos
99	3875072	7/12/2018	12:15	40 minutos
100	2838579	7/12/2018	15 pm	25 minutos
101	3729410	7/12/2018	16:10 pm	35 minutos
102	6049787	7/12/2018	17:20	35 minutos
103	26959145	10/12/2018	09:30	30 minutos
104	6045417	10/12/2018	09:45	45 minutos
105	2363294	10/12/2018	10 a m	35 minutos
106	2221830	10/12/2018	12:30 p. m.	45 minutos
107	6032658	10/12/2018	2:00 p. m.	35 minutos
108	5026785	10/12/2018	3:15 p. m.	35 minutos
109	5000111	10/12/2018	3:55 p. m.	35 minutos
110	2295222	10/12/2018	5:00 p. m.	45 minutos
111	2680660	11/12/2018	10:00 a. m.	45 minutos
112	2560281	11/12/2018	12 m	45 minutos
113	2107344	11/12/2018	2:30 p. m.	50 minutos
114	2881590	11/12/2018	3:10 p. m.	40 minutos
115	2575395	11/12/2018	04:30	50 minutos
116	2320202	11/12/2018	5 p m	25 minutos
117	2681439	12/12/2018	9:40am	55 minutos
118	2415832	12/12/2018	10;05 AM	45 minutos
119	2204000	12/12/2018	12:20 p. m.	35 minutos
120	2639206	12/12/2018	02:35	45 minutos
121	2598201	12/12/2018	03:15	35 minutos
122	3830119	12/12/2018	04:20	35 minutos
123	2284743	12/12/2018	04:45	45 minutos
124	2303050	12/12/2018	05:15	45 minutos
125	2737400	13/12/2018	9:15 a m	35 minutos

126	6018258	13/12/2018	10:20	35 minutos
127	2311664	13/12/2018	12:05	45 minutos
128	2693155	13/12/2018	02:10	35 minutos
129	6046289	13/12/2018	03:20	25 minutos
130	6017420	13/12/2018	03:50	30 minutos
131	6035456	13/12/2018	4:00 p. m.	35 minutos
132	5000159	13/12/2018	4:30pm	45 minutos
133	5032592	14/12/2018	9:00 a. m.	25 minutos
134	6029568	14/12/2018	9:30 a. m.	45 minutos
135	2136145	14/12/2018	10:00 a. m.	25 minutos
136	2628725	14/12/2018	12 m	30 minutos
137	2322241	14/12/2018	13 pm	45 minutos
138	3711030	14/12/2018	14 pm	35 minutos
139	2524693	14/12/2018	16:20 pm	40 minutos
140	2680083	15/12/2018	9 a m	45 minutos
141	2562208	15/12/2018	11:20 a. m.	35 minutos
142	2634200	15/12/2018	12:30	30 minutos
143	2512945	12/12/2018	09:30	45 minutos
144	2830436	12/12/2018	10:20	35 minutos
145	5028896	12/12/2018	11:00 a. m.	40 minutos
146	2160665	12/12/2018	12 m	30 minutos
147	2250403	12/12/2018	12:30 p. m.	30 minutos
148	2232121	12/12/2018	12:45	50 minutos
149	2658135	12/12/2018	13:30	30 minutos
150	2921883	12/12/2018	13:45	40 minutos
151	2885683	12/12/2018	14:30	30 minutos
152	2959559	12/12/2018	3:00 p. m.	45 minutos
153	2883815	12/12/2018	4:30pm	30 minutos
154	2411506	13/12/2018	9:30 a. m.	40 minutos
155	6035301	13/12/2018	10:40	35 minutos
156	2100012	13/12/2018	12:10	35 minutos
157	2681395	13/12/2018	15pm	45 minutos
158	2700120	14/12/2018	10:20 a. m.	30 minutos
159	2687206	14/12/2018	12:30 p. m.	45 minutos
160	3083622	14/12/2018	15:20 pm	25 minutos
161	2736041	14/12/2018	16:45 pm	40 minutos
162	2305863	15/12/2018	9:30 a. m.	45 minutos
163	2233800	15/12/2018	10:45 a. m.	35 minutos
164	2655149	15/12/2018	12:30 p. m.	45 minutos
165	2692223	15/12/2018	14:30 pm	45 minutos
166	4249534	16/12/2018	9:10 a. m.	30 minutos
167	3710050	16/12/2018	11:20 a. m.	30 minutos
168	2613008	16/12/2018	14:20 pm	30 minutos

169	2687380	16/12/2018	15:15 pm	30 minutos
170	4280311	16/12/2018	16:10 pm	35 minutos
171				

Anexo 2. Grupo de análisis Bloque Planeación

Código de pregunta	Grupo de análisis
B1	3.3.1.1
B2	
B3	3.3.1.2
B4	
B5	
B6	3.3.1.3
B7	3.3.1.4
B8	
B9	
B10	
B11	
B12	
B13	
B14	
B15	
B16	3.3.1.5
B17	
B18	
B19	3.3.1.6
B20	
B21	
B22	
B23	
B24	
B25	3.3.1.7
B26	3.3.1.8
B27	3.3.1.9
B28	
B29	
B30	
B31	
B32	
B33	
C7	3.3.1.10

Anexo 3. Grupo de análisis Bloque Organización

Código de pregunta	Grupo de análisis
C4	3.3.2.1
C5	
C6	
C20	
D15	
C12	3.3.2.2
C13	
D16	
D25	
C15	3.3.2.3
C19	3.3.2.4
C21	
D10	
D11	
D14	
C10	3.3.2.5
C23	
C24	
D18	3.3.2.6
D19	
D21	
D22	

Anexo 4. Grupo de análisis Bloque Dirección

Código de pregunta	Grupo de análisis
C25	3.3.3.1
D1	
D2	
C2	3.3.3.2
C17	
C22	
D3	
D23	
D4	3.3.3.3
D24	
D5	3.3.3.4
D6	
C1	3.3.3.5
D26	
D27	

Anexo 5. Grupo de análisis Bloque Control

Código de pregunta	Grupo de análisis
C11	3.3.4.1
C14	
C18	
D12	3.3.4.2
D13	
D28	3.3.4.3
D29	
D30	
D31	
D32	
D33	
D34	
D35	
D36	
D37	
D38	
D39	
D40	

Anexo 6.Valores promedios de Bloque B

Códigos	Descripción	Prom
B1	Antes de iniciar con la empresa el propietario trabajaba	6.49
B2	Antes de iniciar con la empresa el propietario estudiaba	3.92
B3	La necesidad fue el motivo por el que decidió iniciar la empresa	5.64
B4	La oportunidad fue el motivo por el que se decidió iniciar la empresa	6.67
B5	Las conductas emprendedoras del propietario lo motivó a la creación de la empresa	6.69
B6	El conocimiento que el propietario tenía fue uno de los elementos claves para la creación de la empresa	6.66
El conocimiento desde el cual se creó la empresa provino de:		
B7	La experiencia laboral previa del propietario	6.12
B8	La experiencia o influencia familiar	5.51
B9	El conocimiento académico o de estudios realizados por el propietario	5.69
B10	Los avances o cambios tecnológicos	6.22
B11	La experiencia como usuario de un producto o servicio	6.43
B12	Conocimientos ancestrales	5.84
B13	La experiencia empresarial como emprendedor en otra u otras empresas	6.01
B14	Redes sociales y de contacto	5.70
B15	Las necesidades de los proveedores	6.02
B16	El propietario contaba con suficiente formación empresarial para crear la empresa	6.21
B17	El propietario contaba con formación técnica para crear la empresa	6.22
B18	El propietario contaba con información que otros no tenían, lo que le ayudó a crear la empresa	6.59
Cuando creó la empresa el propietario contaba		
B19	Conocimiento del mercado	6.58

B20	Conocimiento del producto	6.55
B21	Conocimiento de proveedores	6.55
B22	Conocimiento de redes de comercialización	6.53
B23	Conocimiento de procesos	6.54
B24	Conocimiento tecnológico	6.37
B25	El conocimiento que el emprendedor tenía al inicial la empresa, permitió generar ventajas competitivas	6.62
B26	El propietario tiene capacidad para reconocer oportunidades y luego actuar sobre ellas	6.61
Valore las barreras que enfrentó la empresa al momento de iniciar sus actividades		
B27	Temor a la incertidumbre	4.64
B28	Restricciones legales	3.55
B29	Restricciones burocráticas	3.28
B30	Poca flexibilidad del mercado laboral	3.48
B31	Impuestos	3.31
B32	Falta de aceptación social de la empresa en el mercado	3.58
B33	Falta de financiamiento	3.62

Fuente: Investigación de campo

Autor: Laila Chehab

Anexo 7. Valores promedios de Bloque C

Códigos	Descripción	Promedio
C1	El personal de la empresa interactúa frecuentemente con otras empresas para adquirir nuevo conocimiento	6.19
C2	El personal de los departamentos de la empresa interactúa regularmente con otros departamentos de la misma.	6.35
C3	Generalmente recolectamos información de la industria/sector a través de medios informales (por ejemplo, almuerzos con pares de la industria, discusiones con socios comerciales)	6.09
C4	Los departamentos de la empresa rara vez interactúan	3.11
C5	En la empresa organizamos reuniones periódicas con clientes para adquirir nuevos conocimientos.	6.17
C6	Los empleados interactúan regularmente con contadores, consultores o asesores fiscales.	6.15
C7	En la empresa la búsqueda de información pertinente sobre nuestro sector es una tarea diaria.	6.44
C8	La empresa espera que los empleados manejen información incluso de fuera del sector.	6.02
C9	Somos lentos para reconocer los cambios en nuestro mercado (por ejemplo, competencia, políticas, demografía)	2.36
C10	Rápidamente entendemos las nuevas oportunidades para servir a nuestros clientes.	6.38
C11	Analizamos e interpretamos rápidamente las demandas cambiantes del mercado.	6.44
C12	En nuestra empresa, las ideas y conceptos se comunican de forma interdepartamental.	6.39
C13	La administración enfatiza el apoyo interdepartamental para resolver problemas.	6.44
C14	Regularmente consideramos las consecuencias de las demandas cambiantes del mercado en términos de nuevos productos y servicios.	6.44
C15	Los empleados registran y almacenan los conocimientos recién adquiridos para referencia futura.	6.42
C16	Los empleados rara vez comparten experiencias prácticas.	4.22
C17	Trabajamos diligentemente para captar oportunidades del conocimiento nuevo proveniente de fuentes externas.	6.39
C18	Nos reunimos periódicamente para analizar las consecuencias de las tendencias del mercado y el desarrollo de nuevos productos.	6.36
C19	Los empleados entienden claramente cómo se deben realizar las actividades dentro de nuestra empresa.	5.89
C20	No escuchamos las quejas de nuestros clientes	2.55
C21	Tenemos una clara división de roles y responsabilidades dentro de la empresa.	6.23
C22	Constantemente consideramos cómo explotar el conocimiento de manera más efectiva.	6.21
C23	Tenemos dificultades para implementar nuevos productos y servicios.	2.48
C24	Los empleados tienen un lenguaje común con respecto a nuestros productos y servicios.	6.04
C25	Nuestra empresa apoya el desarrollo de prototipos.	6.42

Fuente: Investigación de campo
 Autor: Laila Chehab

Anexo 8. Valores promedios de Bloque C

Códigos	Descripción	Prom
D1	Los gerentes parecen estar abiertos a nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas	6.32
D2	La gerencia ha intentado iniciar proyectos e introducir innovaciones	6.31
D3	Los gerentes reconocen el valor de la nueva información, la asimilan y la aplican	6.39
D4	Los gerentes adoptan las sugerencias del personal en forma de nuevas rutinas y procesos	6.37
D5	Los gerentes están dispuestos a colaborar con los miembros de la organización y a resolver problemas juntos	6.34
D6	Los gerentes están interesados en que la manera de responder ante las circunstancias imprevistas sea conocida por todos	6.30
D7	Los empleados pueden ejecutar acciones limitadas, hasta que reciban la aprobación de un supervisor	6.08
D8	Un empleado que quiera tomar sus propias decisiones será rápidamente disuadido	5.49
D9	Incluso asuntos pequeños de la empresa, deben ser referidos a alguien de jerarquía superior para la decisión final	5.93
D10	Ante cualquier situación que surja en la empresa, contamos con procedimiento escritos para manejarlos	6.37
D11	Las reglas y procedimiento ocupan una posición central en nuestra empresa	6.41
D12	La empresa lleva un registro escrito del desempeño de los empleados	6.10
D13	Las faltas a las reglas por parte de los empleados, son apenas controladas	3.92
D14	Cada puesto de trabajo en la empresa cuenta con una descripción escrita	6.28
D15	En nuestra empresa hay una gran posibilidad de conversaciones informales entre los empleados	6.19
D16	En nuestra empresa, los empleados de un departamento se sienten cómodos llamando a los de otros departamentos cuando existe la necesidad	6.09
D17	Los gerentes desalientan a los empleados a debatir asuntos del trabajo con quienes no son sus superiores	2.29
D18	Los empleados son bastante accesibles entre sí	6.19
D19	En nuestra empresa, es fácil hablar con prácticamente cualquier persona que necesite, independientemente de su rango o posición	6.24
D20	La estructura de los departamentos inhibe la interacción entre empleados para compartir el conocimiento	3.24
D21	La estructura promueve un comportamiento colectivo en lugar de individualista	6.38
D22	La estructura facilita el descubrimiento y creación de nuevo conocimiento	6.27

D23	Nuestro desempeño se mide por la creación de nuevo conocimiento	6.21
D24	Disponemos de un sistema de recompensas para los empleados por compartir conocimiento	6.08
D25	Disponemos de procesos para facilitar el intercambio de conocimiento a través de los límites de los departamentos	6.11
D26	Tiene un amplio número de alianzas estratégicas con otras organizaciones	6.31
D27	En nuestra empresa se alienta a los empleados a ir a donde sea necesario para conseguir conocimiento, independientemente de la estructura	6.45
Habilidad de la organización		
D28	Innovar en nuevos productos y servicios	6.45
D29	Identificar nuevas oportunidades de negocio	6.54
D30	Coordinar el desarrollo de esfuerzos de diferentes departamentos	6.50
D31	Anticiparse a las oportunidades potenciales de mercado para el desarrollo de nuevos productos/servicios	6.56
D32	Comercializar rápidamente las nuevas innovaciones	6.51
D33	Adaptarse rápidamente a las nuevas innovaciones	6.32
D34	Anticiparse a situaciones de crisis	6.22
D35	Adaptar rápidamente a cambios inesperados	5.90
D36	Disminuir tiempos de respuesta al mercado	5.72
D37	Reaccionar a información nueva de la industria o el mercado	5.16
D38	Evitar la superposición en el desarrollo de iniciativas corporativas	4.96
D39	Optimizar procesos internos	5.19
D40	Reducir la redundancia de información y conocimiento	5.12

Fuente: Investigación de campo
Autor: Laila Chehab