



UTPL

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis de la contribución del desaprendizaje
organizacional, gestión de la calidad y desempeño de las
empresas de los sectores N y J de la ciudad de Cuenca,
2023**

Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor: Padilla Quinde, Wilmer Adrián

Director: Villafuerte Escudero, Dayanara Isabel

Cuenca

2024



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-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>

2024

Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 8 de Marzo de 2023

Magister

Julio Alberto Ríos Zaruma

Director de la carrera de Administración de Empresas

Ciudad. - Cuenca

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Integración Curricular denominado: Análisis de la contribución del desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño de las empresas de los sectores N y J de la ciudad de Cuenca, 2023 realizado por Wilmer Adrián Padilla Quinde ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Villafuerte Escudero Dayanara Isabel

Magister.

C.I.:

Correo electrónico: divillafuerte@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Wilmer Adrián Padilla Quinde, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Integración Curricular denominado: Análisis de la contribución del desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño de las empresas de los sectores N y J de la ciudad de Cuenca, 2023, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Capítulo 1. Marco Teórico de desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad, desempeño y escalas de medición de las empresas de los sectores N y J, Capítulo 2. Metodología y análisis de datos de los sectores N y J, Capítulo 3. Análisis descriptivo de los factores de desaprendizaje organizacional, factores de calidad y desempeño, siendo Villafuerte Escudero Dayanara Isabel, directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Wilmer Adrián Padilla Quinde

C.I.: 0302417993

Correo electrónico: wapadilla1@utpl.edu.ec

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a mis padres quienes con su esfuerzo, ejemplo y apoyo han hecho de mi un ser humano responsable comprometido a cumplir mis objetivos.

A mi esposa por estar mi lado brindándome su apoyo en cada instante de este proceso, su amor y cuidado han permitido que este documento sea finalizado con éxito.

A mis hijos por sacrificar parte del valioso tiempo familiar, todo esto con el compromiso del crecimiento profesional, esperando que cada paso dado sea motivación para que ellos aprovechen sus estudios y mejoren cada día.

A mis hermanos que han estado apoyándome y dándome el aliento necesario para alcanzar la meta deseada.

Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme cumplir el sueño anhelado de culminar mi carrera universitaria, además de guiarme por el camino correcto y poner a personas muy valiosas que han hecho de cada momento un aprendizaje.

La realización del presente documento ha ocupado un tiempo considerable de mi vida, razón por la cual doy las gracias a mi familia que han tenido la paciencia suficiente para sobrellevar este proceso y por la comprensión de las horas sacrificadas junto a ellos.

A la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL, que me brindó la oportunidad de vivir la experiencia inolvidable de crecimiento tanto personal como profesional

Agradezco de manera especial a la Mgtr. Dayanara Isabel Villafuerte Escudero quien con su dedicación, compromiso y paciencia me orientó hacia la culminación del documento.

Índice de contenido

Carátula.....	I
Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento	VI
Índice de contenido	VII
Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción	3
Objetivos.....	5
Capítulo uno	6
Marco teórico	6
1.1 Conceptos de desaprendizaje organizacional.....	6
1.1.2 Características del desaprendizaje organizacional	7
1.1.3 <i>Conceptos de aprendizaje y reaprendizaje</i>	8
1.2.1 Procesos de gestión del conocimiento	10
1.3.1 Modelos de gestión de calidad	13
Modelo EFQM:.....	13
La familia de las normas ISO:	15
Modelo Iberoamericano:	16
Modelo de Deming:.....	18
1.3 Desempeño organizacional.....	19
Capítulo dos	26
Metodología.....	26
2.1 Tipo de estudio	26
2.2 Métodos de investigación.....	26
2.3 Técnicas de recolección de datos.....	28

2.4	Grupo de empresas analizadas CIU 4.0.....	29
2.5	Procesamientos y análisis de datos cuantitativos.....	30
2.6	Organización y análisis de datos cuantitativos.....	30
	Capítulo tres	32
	Análisis de resultados.....	32
3.1	Análisis de datos de los sectores N y J de la ciudad de Cuenca.....	32
3.2	Análisis descriptivo de los factores de calidad en las empresas de los sectores J y N de la ciudad de Cuenca.....	32
3.3	Análisis descriptivo del desaprendizaje organizacional en las empresas de los sectores J y N de la ciudad de Cuenca.....	40
3.4	Análisis descriptivo del desempeño en las en las empresas de los sectores J y N de la ciudad de Cuenca.....	45
3.5	Síntesis de los resultados	49
3.6	Estrategias de mejora de la gestión.....	49
3.7	Plan de acción de mejoras	50
3.7.1	Implementación tecnológica.....	50
3.7.2	Incentivos para el desaprendizaje.....	51
	Conclusiones	53
	Recomendaciones	54
	Referencias.....	55
	Apéndice A	67
	Encuesta de desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño	67
	Apéndice B.	71
	Presupuestos de implementación	71

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de procesos de Gestión del Conocimiento	10
Figura 2. Apoyo a la alta dirección	32
Figura 3. Participación de los colaboradores	34
Figura 4. Mejora continua	35
Figura 5. Orientación al cliente	37
Figura 6. Gestión de procesos	38
Figura 7. Fortalecimiento de aprendizajes emergentes	40
Figura 8. Examinación de la prospectiva.....	42
Figura 9. Cambio de hábitos individuales	43
Figura 10. Gestión del conocimiento	44
Figura 11 Efecto de innovación	45
Figura 12. Desempeño de la organización	46
Figura 13. Desempeño en la innovación.....	47

Índice de tablas

Tabla 1. Modelos de Gestión del conocimiento.....	12
Tabla 2. Modelos de desempeño organizacional.....	20
Tabla 3. Características y propiedades de las escalas de medición.....	24
Tabla 4. Estrategias de mejora de la gestión	49
Tabla 5. Implementación tecnológica.....	50
Tabla 6. Incentivos para el desaprendizaje	51

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar y describir la situación actual del desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño de las empresas de los sectores N y J de la ciudad de Cuenca. La metodología aplicada para el proceso investigativo fue la exploratoria, donde se realizó la visita a 35 empresas para la aplicación de una encuesta a los altos directivos de las mismas obteniendo de esta forma la muestra necesaria para su posterior análisis.

Los resultados obtenidos producto de la recopilación de información una vez analizados han demostrado la alta influencia que tiene desaprender en la gestión, rendimiento y la oferta de calidad de los servicios de las empresas involucradas.

Finalmente, el estudio en todas sus etapas ha permitido identificar los puntos que necesitan ser mejorados: la reacción que las empresas muestran frente al cambio, los factores determinantes para mantenerse en el mercado y los cambios que están dispuestos a realizar dentro de sus procesos de mejora continua.

Palabras clave: desaprendizaje, calidad, desempeño.

Abstract

This investigation focuses on describe and analyze the organizational unlearning, quality management and performance actual situation of the N and J companies in Cuenca. The exploratory metod has been used apply to this investigation, where it was nessesary to visit 35 companies applying a suvey to their managers, obtaining this way the neccessary sample for further análisis.

The results obtained from the collection of information, once analyzed, have demonstrated the high influence that unlearning has on the management, performance and quality of the services offered by the companies involved.

Finally, the study in all its stages has made it possible to identify the points that need to be improved: the reaction of the companies to change, the determining factors to remain in the market and the changes they are willing to make within their continuous improvement processes.

Introducción

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal analizar la contribución del desaprendizaje organizacional, la gestión de la calidad y el desempeño en las PYMEs de la ciudad de Cuenca de los sectores N y J. Así mismo identificar la situación actual de los sectores en cuanto a la aplicación del desaprendizaje y el involucramiento que existe por parte de la alta dirección y los colaboradores.

En nuestro país y en el mundo entero han surgido cambios significativos producto de eventos inesperados como el COVID 2019 lo que ha obligado a las empresas a adaptarse tanto en sus modelos de gestión como en la forma operativa de realizar sus actividades. Además, dentro del proceso investigativo se ha presentado resistencia a facilitar la información, debido a factores de seguridad y en ocasiones por causa del desconocimiento de lo beneficioso de estar involucrados en proyectos de investigación como el de desaprendizaje.

El tipo de estudio exploratorio usado para el proceso se debe a que la investigación se orienta hacia diagnosticar un fenómeno poco estudiado en la literatura empresarial, se identifica la importancia de analizar contextos, situaciones y relaciones posibles entre las variables propuestas, complementado por los método inductivo que permite analizar la información desde lo específico hacia lo general, el deductivo que da paso a obtener información desde una perspectiva lógica y el analítico que profundiza la obtención de resultado y las consecuencias de los mismos.

El estudio se centra en la obtención de información de los sectores específicos de la ciudad de Cuenca, como son los sectores N que corresponde a las empresas de actividades de servicios administrativos y de apoyo y el sector J que corresponde a las empresas de información y comunicación. Se recopila la información de 35 empresas con el uso de una encuesta como herramienta principal diseñada para obtener información relevante de la alta dirección, los colaboradores y los servicios.

En relación al cumplimiento de los objetivos específicos se desarrollaron tres capítulos que permitirán con cada uno lograr los resultados deseados. El capítulo 1 aborda los conceptos teóricos sobre el desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño, sus características y modelos de aplicación. Este capítulo da cumplimiento al objetivo 1 donde se diagnostica la situación del desaprendizaje organizacional, se lo alcanzó a través del desarrollo del marco teórico de la investigación, donde se abordan las teorías y modelos más relevantes de la RSE.

El capítulo 2 corresponde a metodología aplicada para el proceso, el tipo de estudio, la técnica de recolección de información, los sectores objetivos donde se hará uso de la herramienta de recolección, el procesamiento de datos obtenidos y la organización y análisis de los mismos, permitiendo conocer la situación del desaprendizaje organizacional y su alcance dentro de las empresas.

El capítulo 3 detalla la información proveniente de los datos obtenidos, realizando con los mismos el análisis descriptivo de los factores de calidad, desaprendizaje y desempeño de los sectores N y J, de la ciudad de Cuenca.

Es importante mencionar que las empresas al formar parte de los proyectos de investigación propuestos por la academia les brinda la oportunidad de mejorar su dinámica de trabajo además de conocer nuevos temas innovadores para generar valor en las mismas. Las empresas que están dispuestas a aceptar las nuevas propuestas de mejora producto de las investigaciones realizadas mejoran la calidad de vida de sus trabajadores y realizan un gran aporte a la cadena productiva del país.

Objetivos

General:

Analizar la contribución del desaprendizaje organizacional, la gestión de calidad y el desempeño en las PYMEs de la ciudad de Cuenca del sector N de las empresas de actividades de servicios administrativas y apoyo, además de las empresas de información y comunicación del sector J

Objetivos Específicos:

- Fundamentar teóricamente el desaprendizaje organizacional, calidad y desempeño
- Diagnosticar la situación del desaprendizaje organizacional en las PYMEs del Ecuador.
- Diagnosticar las prácticas de calidad de las PYMEs del Ecuador.
- Diagnosticar el desempeño de las PYMEs del Ecuador.
- Proponer estrategias para mejorar la gestión de las PYMEs analizadas.

Capítulo uno

Marco teórico

1.1 Conceptos de desaprendizaje organizacional

El desaprendizaje como una necesidad de innovación dentro de las empresas, demandan que por medio del proceso de desaprender analicen sus viejas prácticas empresariales (Quintero, Ruíz y Robledo, 2017) y se adapten con rapidez a los cambios que se producen en el entorno; las empresas deben estar conscientes que para iniciar un cambio es necesario desempolvar antiguos procesos, conductas o situaciones que en algún momento fueron útiles, pero necesitan ser erradicados o actualizados, dando paso a una renovación a un nivel donde sus beneficios serán notorios y fructíferos (Martínez, 2017).

El concepto desaprender abarca más que descartar conocimientos y permitir el ingreso de unos nuevos que faciliten el trabajo o el desempeño, para Becker (2023), también comprenden el análisis de las lógicas propias de una persona y su comportamiento. Las personas dentro de una organización son un factor muy importante para el mantenimiento, operación y desarrollo, por lo que depende de la cantidad de conocimiento con el que cuenta y como lo está utilizando en beneficio de su propio rendimiento y la productividad de la empresa (Aledo et al., 2017)

Por otra parte, el término desaprendizaje dentro de las personas se aplica como un método de reflexión que ayuda a examinar las estructuras de conocimiento de cada persona, analizando no solamente su formación y desarrollo de las actividades cotidianas, sino también profesionales (Orejuela, 2021). La estructura del conocimiento necesaria para la aplicación del desaprendizaje es conocer la disposición de las personas frente al cambio que se puede ir presentando y sus implicaciones. Además, dentro del análisis de aprendizaje y desaprendizaje el enfoque se basa en los medios para hacerle frente a la resistencia personal en relación con los procesos de cambio organizacional (Rodrigues y de Souza, 2019).

El término desaprendizaje para Mesa (2018), se establece como un método de análisis, que permite a las empresas desprenderse de todos aquellos conocimientos e ideas innecesarias, ya sea porque están anticuados, no son productivos o estas muestran un índice de errores muy grande. El proceso de descartar viejas formas de saber en ocasiones presenta ciertas dificultades, debido a que la adopción de nuevas tecnologías, conocimientos y procesos dependen de dejar de confiar en rutinas y conocimiento obsoletos, que afectan el desarrollo (Mattilaa et al., 2020).

En el desarrollo del conocimiento organizacional en las empresas, es importante dejar de lado aquellos conocimientos y procesos improductivos que las empresas y sus colaboradores continúan practicando, pues estos siguen formando una estructura improductiva (Prieto, 2016). Desaprender para Sharma y Lenka (2021), son un oportunidad de mejora, innovación, gestión del cambio y del conocimiento que permiten la creación de nuevos negocios y productos, además de contribuir a la cración de modelos de gestión empresarial de primer nivel.

La pandemia ocasionada por el COVID 19 dejó sin reacción a muchas empresas abriendo la puerta al desaprendizaje como una estrategia principal de desarrollo y prevención. Para Chi Vu y Nguyen (2022), desaprender dentro de una empresa es una llave muy importante para la implementación de nuevas estrategias, con las cuales la empresa es capaz de hacerle frente a eventos críticos. La estrategia empresarial, debe tener en consideración que desaprender se produce antes de adquirir nuevos conocimientos, con la precaución de mantener el conocimiento tácito de los que la componen, volviendo al desaprendizaje intencional para cada persona (Brooks et al., 2022).

1.1.2 Características del desaprendizaje organizacional

- El desaprendizaje se encuentra enfocado en el campo de describir, comprender o explicar el qué y cómo desaprender para obtener los resultados esperados (Peschl, 2019).

- Reduce los altos niveles de incertidumbre y complejidad, a través de seguir una estrategia con un objetivo emergente que le permita a la empresa desarrollarse y crecer (Peschl, 2019).
- Modelación basada en agentes de cambio (Gonçalves, 2022)
- El desaprendizaje desde una perspectiva del conocimiento argumenta sobre el impacto del desaprendizaje organizacional en el desempeño de la innovación de productos y servicios (Wang et al., 2022).
- Fomenta el aprendizaje colaborativo y transmite conocimientos, así como también posee una posición crítica que permita cambiar ciertas formas de pensar o hacer las cosas (Gonçalves, 2022).
- Cuestiona conocimientos, procedimientos y formas de comunicarse que quizá están limitando el máximo desarrollo de las empresas (Gonçalves, 2022).

1.1.3 Conceptos de aprendizaje y reaprendizaje

Romero (2018), sostiene que el aprendizaje comprende un proceso donde las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que les permiten mejorar el desempeño y adaptación al entorno en el que desarrolla sus actividades, construyen nuevos conocimientos a partir de los ya adquiridos y genera cambios basado en las experiencias propias, todo esto complementado por Schönherr et al. (2022), donde el aprendizaje dentro de las organizaciones reduce la incertidumbre, ya que las empresas basan su gestión en el desarrollo del conocimiento, generando competencias sistemáticas y generadoras de valor agregado a los diferentes procesos funcionales.

La generación y aplicación de conocimiento para Angulo (2016), forman parte de un elemento diferenciador dentro del desarrollo de la empresa volviéndola competitiva y que apoyada por la tecnología ha hecho que las organizaciones sean innovadoras, se desarrollen y adapten de acuerdo con el mundo globalizado de hoy, y a su vez con el conocimiento digital dentro del entorno tecnológico las organizaciones crean modelos de gestión adecuados,

plantean estrategias de aprendizaje moderno y la planificación se desarrolla de forma eficiente y adaptable a la realidad actual (Schönherr et al., 2022)..

Dentro de un proceso de reaprendizaje López y Perlo (2016), mencionan que la evolución no se desarrollará a través del acatamiento de órdenes y leyes, sino que dependerá de un proceso de reaprendizaje, transformando el conocimiento ya existente en un proceso efectivo y útil, todo esto complementado con la teoría de Burton et al (2022), donde reaprender dentro de un proceso evolutivo de las organizaciones comprende un conjunto de comportamientos y rutinas que deben estar en constante mantenimiento, esto quiere decir que el aprendizaje adquirido no se eliminara sino se retroalimentará y volverá más productivo y eficiente.

El término reaprendizaje para Vidal y Fernández (2015), forma parte de un proceso donde claramente todas las personas y en especial las empresas están constantemente aprendiendo, reaprendiendo o desaprendiendo, este enfoque fundamental ya que permite a las empresas desarrollarse y volverse sostenibles en el tiempo, gracias a mantener una constante actualización de conocimientos y procesos, además de implementar procesos de investigación dentro de la organización, permitiendo aumentar la capacidad productiva, incrementar el rendimiento en general y actualizar o eliminar rutinas que están afectando la rentabilidad de la empresa (Cegarra et al., 2021).

1.2 Conceptos de gestión del conocimiento

Agudelo y Valencia (2018), sostienen que el desarrollo empresarial parte de la estructuración y gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, permitiendo identificar, organizar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento de forma adecuada. Laihonena et al. (2023), mencionan que además de gestionar el conocimiento, una correcta administración del conocimiento implica la coordinación entre las diferentes áreas, los aportes institucionales e individuales que componen el proceso, alcanzando los resultados óptimos esperados en beneficio de la organización.

La gestión del conocimiento dentro de una organización se muestra como un factor que para Hernández (2016), es un determinante de competitividad, permite a las empresas

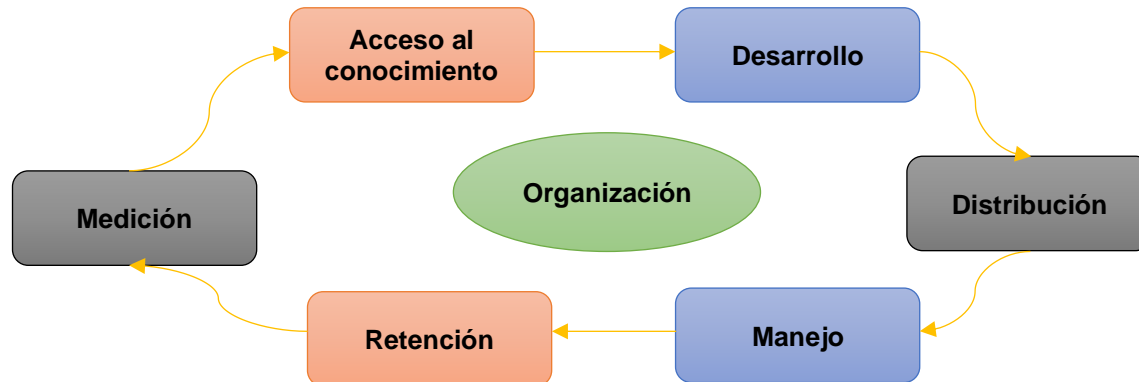
desarrollar un modelo de gestión adecuado en cuanto a la información con la que cuenta, dando paso a la captación, desarrollo, difusión y utilización del conocimiento, a diferencia que la competitividad se complementa con la gestión adecuada del conocimiento e innovación involucrados no solamente la organización sino también los grupos de interés que la conforman, alineados con el compromiso a realizar cambios necesarios para lograr que a la empresa trabaje de una forma ordenada (Flores et al., 2023).

1.2.1 Procesos de gestión del conocimiento

El proceso de gestión del conocimiento comprende las actividades que señalan la ruta correcta hacia como gestionar adecuadamente el conocimiento dentro de las organizaciones. Además, está compuesta por diferentes etapas que pueden variar dependiendo del objetivo y la metodología; el siguiente diagrama muestra como están estructurados los procesos de (GC) en una organización:

Figura 1.

Diagrama de procesos de Gestión del Conocimiento



Nota. Diagrama de procesos de Gestión del conocimiento. Adaptado de *Estrategia de gestión del conocimiento* [Imagen], Padilla, 2023, <https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-gestion-del-conocimiento/>

Acceso al conocimiento: Se trata del punto de partida de un proceso de gestión basado en los factores endógenos como los exógenos, los aspectos internos y externos, además de la recopilación de la información, con el objetivo de crear valor para la empresa (Abarca, 2010).

Desarrollo: El desarrollo del conocimiento dentro de las organizaciones comprende retroalimentar el conocimiento ya existente, adaptarse a las necesidades actuales de los clientes y explorar el conocimiento en todo momento, tanto en sus productos, la producción, los recursos, conocimientos actuales y las oportunidades de mejora continua (Gonzalez, Donate y Guadamilla, 2022).

Distribución: El proceso de distribución para Khuong, Tung y Phan (2022), está enfocado en la distribución de información a todos los miembros y departamentos de la organización, desempeñando un rol de mediador donde la recopilación y desarrollo del conocimiento debe ser repartido de forma objetiva y de fácil comprensión.

Manejo: La eficiencia de la gestión del conocimiento dependen de un correcto manejo, y este proceso depende de herramientas tecnológicas y de planificación, permitiendo a los miembros de la organización visualizar la información recopilada, el desarrollo por el que atraviesa y los resultados que se obtienen al no limitar la información que compone cada área funcional de las empresas (Erceg y Zoranović, 2022).

Retención: Analizar el conocimiento para el correcto funcionamiento de la empresa, da paso retener conocimientos que son productivos, con el objetivo de renovar el conocimiento que demanda mejora y al mismo tiempo ir incorporando conocimiento faltante, el conocimiento faltante y el actualizado, construirán bases sólidas de innovación y eficiencia de las organizaciones (Zieba, Durst y Hinteregger 2022).

Medición: La medición para Holopainen, Saunila y Ukko (2022), tiene el objetivo de evaluar el desempeño con el que la organización se está desarrollando y como es la adaptabilidad a los cambios, estableciendo metas, continuando con la recopilación de información, desarrollando estrategias y realizando un control adecuado de cada una de las actividades de la empresa, todo esto permitirá que la empresa sea más ordenada y que continúe siendo competitiva.

1.2.2 Modelos de gestión del conocimiento

Los modelos de gestión ayudan a las organizaciones a aprovechar el conocimiento y las experiencias de cada uno de sus colaboradores, permite la creación de nuevos

conocimientos y aporta con herramientas para mejorar los procesos y la eficiencia de la empresa. Existen varios modelos de gestión que aportan a una adecuada toma de decisiones y la maximización del capital intelectual, entre estos modelos se presentan los siguientes:

Tabla 1.

Modelos de Gestión del conocimiento

Modelos de Gestión del Conocimiento			
Autor	Concepto	Características	Procesos
Wiig (1993)	El modelo de Wiig se define como una herramienta valiosa enfocada en gestionar el conocimiento de una forma ordenada, facilitando su uso, además de permitir la elaboración de estrategias de gestión, todo esto basado en los procesos más relevantes de una organización: la creación, recopilación, actualización, distribución y aplicación del conocimiento en toda la organización (Pérez y Flores 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de orden • Aprendizaje formal • Conocimiento documentado • Uso de las TIC en el proceso de distribución • Uso del conocimiento en todas las actividades de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación • Captura • Actualización • Difundir • Aplicación
Nonaka y Takeuchi (1993)	La interacción entre los conocimientos explícito y el tácito, que permiten en primer lugar la transferencia de conocimientos de una persona a otra, usando cualquier tipo de herramienta de comunicación funcional, siendo en todo momento modificable, por otra parte, la experiencia de un individuo y sus conocimientos adquiridos desde el primer día de nacimiento son un complemento, que permite a las empresas aprovechar el conocimiento ya existente con la finalidad de crear otros nuevos o actualizar los ya existentes (Reyes, 2005),	<ul style="list-style-type: none"> • Basa su gestión en el conocimiento individual y Colectivo • Aprendizaje formal documentado • Aprendizaje de persona a persona • Procesa la información • Genera utilidad desde la GC. fusionándola con ideas subjetivas • Se enfoca mayoritariamente en los procesos de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación • Estructuración • Transformación • Tránsito • Almacenamiento • Incorporación
Modelo de Bukowitz y Williams	Basa su gestión en la identificación del conocimiento y la creación de la cultura de aprendizaje dentro de las organizaciones, transferencia de conocimientos y la evaluación de resultados, todo esto complementado con la infraestructura tecnológica que permite a la empresa cumplir con su misión estratégica (Ortegón, Lasso y Steill, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Infraestructura tecnológica • Procesos y actividades del GC. • Estrategias de gestión • Cultura de aprendizaje y colaboración 	Proceso estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Valorar • Construir • Desprender • Obtener • Usar • Aprender • Contribuir

1.3 Conceptos de gestión de calidad

Vykydal y Nenadál (2022), conceptualizan a la gestión de calidad dentro de las empresas como un enfoque de oferta de calidad, la digitalización y más características que permiten a las organizaciones mejorar continuamente, superando las expectativas de los clientes y proyectando al exterior una imagen corporativa muy positiva. El cliente es el encargado de definir la calidad de un producto o servicio por lo que las organizaciones deben considerar a sus consumidores dentro un modelo de gestión de calidad.

La competitividad de la organización se refleja en la calidad y gestión, esto quiere decir que hace que la empresa pueda ofrecer productos o servicios diferenciados, de precios bajos y de calidad que exceda con las expectativas de sus clientes (Pulido, 2020).

Para Ormaza y Guerrero (2021), el deseo de las empresas por continuar siendo competitivas requiere de una herramienta fundamental como la gestión de calidad, permitiendo a la empresa implementar sistemas de gestión modernos a su vez dando paso a la generación de calidad relacionándole estrechamente con el crecimiento de la empresa y las buenas prácticas empresariales de sostenibilidad formando parte activa de una correcta gestión de calidad.

1.3.1 Modelos de gestión de calidad

Modelo EFQM:

Enríquez y Enríquez (2019), definen a este modelo como un aplicativo desarrollado para la comunidad europea, utilizado por las empresas que son sobresalientes y con un alto nivel de rendimiento, son empresas que satisfacen las expectativas de cada uno de sus grupos de interés, a su vez la aplicación de este modelo depende también de un liderazgo que impulse las diferentes estrategias que permiten lograr el objetivo de satisfacer las expectativas de todos los actores empresariales (Narváez, 2020).

Por otra parte, dentro del entorno aplicativo del modelo EFQM se menciona al proceso de evaluación que comprende los siguientes pasos:

Liderazgo: Se encarga del desarrollo y seguimiento de la misión y la visión, así como también de la elaboración de los valores que deben ser prioridad dentro de la empresa,

inspirando a los colaboradores a superarse y lograr más de lo esperado (Audretsch y Pawan, 2023).

Política y estrategia: Políticas, planificación, objetivos, metas y procesos necesario que sirvan como base para alcanzar la misión y visión con la que la empresa pretende desarrollarse. Las políticas deben ser socializadas y de forma estratégica lo que facilita el correcto desenvolvimiento de los integrantes de una organización (De Angelis et al, 2023).

Personas: La gestión del capital humano, el aprovechamiento de las capacidades con las que cuenta cada persona y el equipo con el que trabaja permite a la empresa trabajar en conjunto, planificar estrategias que den paso a un eficaz funcionamiento de sus procesos (Coculova y Tomcikova, 2021).

Alianzas y Recursos: La planificación y gestión al realizar alianzas externas reflejan los recursos internos, demostrando que la política, las estrategias establecidas son el eficiente funcionamiento de sus procesos, además las alianzas estratégicas forman parte de una herramienta útil para la toma de decisiones en entornos altamente competitivos e innovadores (Aggarwal, 2020).

Procesos: Las empresas necesitan contar con sistemas de gestión de la calidad que proporcionen la estandarización en los procesos operativos y mejora continua, los procesos pasan a ser el sustento de la política y estrategia establecida generando mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés (Cordeiro et al, 2023).

De los resultados que se obtienen al cumplir con pasos anteriores a continuación se analizan los principales actores del modelo EFQM y de que están compuestos cada uno de sus resultados:

Resultados: La empresa evalúa los alcances que se están logrando en los clientes, colaboradores y la sociedad. Analiza sus requerimientos, las exigencias, cumple con las demandas de cada uno de ellos y genera calidad desde una perspectiva estratégicas y de cumplimiento, todo esto en beneficio de la empresa y los que la componen (Escrig, García y Segarra, 2019).

La familia de las normas ISO:

Esta familia de normas, permiten a las empresas ser altamente competitivas, por medio de la automatización de procesos, cumplimiento de requisitos y planificación. El desarrollo de cada uno de estos pasos apoya al fortalecimiento de la empresa, su gestión y la generación de calidad cumpliendo expectativas de los clientes (Pulido, 2020).

Las empresas que implementan una gestión basada en calidad y con el modelo de la familia ISO, deben cumplir el siguiente proceso de evaluación que permitirá a la empresa crear valor agregado en cada uno de sus procesos funcionales:

Selección de la norma: Identificar la norma ISO específica que se desea evaluar o certificar. Las normas ISO abarcan una amplia gama de áreas, como calidad, medio ambiente, seguridad de la información, gestión energética y la responsabilidad social que tiene la empresa con el entorno en el que desarrolla sus actividades (Orviz Martínez et al, 2021).

Planificación: La planificación es fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que facilita la obtención de los resultados esperados, basado en una evaluación interna de la organización para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos que las normas ISO solicitan (Quy Le y Jang, 2023).

Selección del organismo de certificación: La correcta selección de una empresa certificadora beneficia a las empresas en términos de su desempeño en general, promoviendo mejorar de forma sostenible. La empresa encargada de gestionar los procesos de cumplimiento de normas ISO dentro de la empresa debe analizar y gestionar la certificación de forma ordenada y documentada (Chen, Wu y Zhai, 2020).

Solicitud de evaluación y evaluación inicial: Las empresas que se encuentra en un proceso de certificación deben solicitar de manera formal, a la empresa certificadora el proceso para inicial evaluación, ya que al estar en este paso la empresa encargada recopila la información, analiza y realiza las propuestas necesarias que debe llevar a cabo la empresa (Orviz Martínez et al, 2021).

Medidas correctivas: Durante el proceso de valoración inicial si se identifican procesos que deben ser corregidos, la empresa debe tomar medidas correctivas para abordarlas y resolver e iniciar con el cumplimiento de la norma. Las acciones proponen la mejora en cuanto a la calidad de los productos o servicios mediante la implementación de medidas correctivas y la priorización del trabajo, aumentando la satisfacción de los clientes y colaboradores (Muhamad et al, 2022).

Seguimiento: Luego de haber realizado las acciones correctivas, la empresa evaluada y la institución encargada de otorgar la certificación realizan un mapeo y una post evaluación, que da paso a la introducción de las correcciones dentro de los procesos que han sido identificados inicialmente, todo esto con el objetivo de sintetizar todos los resultados y dar lugar el proceso final de certificación (Durst, Runar y Foli, 2023).

Certificación: La empresa que luego de haber realizado los procesos de mejora, cumple con todos los requisitos que solicitan las normas ISO, obtendrá la certificación de calidad, sostenibilidad medio ambiente o cualquier variable que haya deseado evaluar y certificar. El certificado que se obtiene tiene una fecha de caducidad donde la organización certificada debe tomar medidas para mantener su renovación y aplicación continua de procesos (Camango y Candido, 2023).

Modelo Iberoamericano:

El modelo Iberoamericano como los modelos antes mencionados basa su gestión en el cumplimiento de las expectativas de los clientes, así como, el impulso que genera un liderazgo comprometido con la gestión de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, pero su criterio principal es el de trabajo continuo son sus clientes y los actores necesarios para la generación de calidad dentro de una empresa (Narváez, 2020).

Este modelo permite a las empresas medir la calidad en el rendimiento de la organización, es aplicado directamente a países iberoamericanos, por ejemplo, Ecuador y hasta el momento no cuenta con procesos de evaluación definidos, pero es posible tener una descripción de forma general con respecto a ciertos procesos que formarían la estructura:

Establecer objetivos: Establecer objetivos claros y medibles por parte de la empresa son el primer paso para una correcta gestión de la calidad, ya sean estos de tipo: financieros, operativos, productividad o cualquier área relevante para el negocio que necesite ser reforzada (Valle, 2020).

Definir indicadores de desempeño: Una vez establecidos los objetivos, es posible trabajar en definir los indicadores de desempeño, los mismos que permitirán medir el avance hacia los objetivos establecidos. Los indicadores deben ser de tipo cuantificables, reales y que estén alineados con los objetivos de la organización (Arango et al., 2016).

Recopilar datos: La recopilación de datos comprenden que, con el uso de herramientas establecidas, estas pueden ser entrevistas o encuestas permite ir recopilando información de la empresa en general, relacionándola con los indicadores de desempeño establecidos, con el objetivo de ir implementando procesos de mejora en las áreas que así lo necesiten. Estos datos pueden incluir información financiera, datos de producción, satisfacción del cliente, datos de recursos humanos, entre otros (Gómez et al., 2018).

Analizar datos: El entorno de las empresas en general van cambiando y su desarrollo depende las decisiones acertadas que se tomen. Al contar con un proceso de recopilación de datos se deben también analizar y evaluar los mismos dando paso a un conocimiento exacto de como se encuentra la empresa en su desempeño y rentabilidad. Para poder analizarlos es necesario contar con herramientas y técnicas análisis de datos para identificar tendencias, patrones, fortalezas y oportunidades de mejora (García et al., 2021).

Benchmarking: Dependiendo de la estrategia de gestión que use la empresa, el benchmarking permite comparar el desempeño de la organización con el de otras empresas similares en el mismo sector o industria. Esto permitirá a la empresa generar buenas prácticas empresariales, además de mejorar sus procesos y modelos de gestión (Briones et al., 2021).

Retroalimentación: Con el análisis de datos, los objetivos establecidos y la comparación entre empresas, se retroalimentan los procesos y nuevos conocimientos adquiridos, con el objetivo de mantener los procesos claros y eficientes. La empresa a través

de la implementación de procesos de mejora y de gestión de calidad obtiene beneficios de rentabilidad a largo plazo (Garcés et al., 2019).

Seguimiento: En las empresas dentro de sus procesos de calidad es necesario inspeccionar y dar seguimiento a las actividades, ya sean estas antes, durante y después de la ejecución de cada proceso. Además, se realiza un seguimiento regular de los indicadores de desempeño y se revisan los resultados para garantizar que la empresa esté en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos (Brito, 2017).

Modelo de Deming:

Dentro de este modelo se plantea 14 principios los cuales al ser cumplidos a cabalidad dan paso a la eliminación del gasto innecesario de recursos, los errores y la baja productividad que presentan las empresas. Además de generar conciencia por las cualidades de los productos y servicios como generadores de calidad y competitividad (Pulido, 2020).

El modelo de evaluación que propone Deming comprende el ciclo del PDCA, que ese refiere a: planificar, hacer verificar y actuar, para mayor comprensión se detalla a continuación a cada uno de los conceptos:

Planificar (Plan): En esta etapa inicial, se establecen los objetivos de mejora y se identifican las estrategias y los recursos necesarios para incrementar la productividad y rendimiento en general. Planificar son acciones que permiten a las organizaciones tener mejoras considerables en aspectos operativos, comerciales, etc., debido a que la eficiencia de la empresa y el valor agregado en sus productos y servicios dependen de cómo trazan la ruta correcta de trabajo con un proceso de planificación (Quy Le y Jang, 2023).

Hacer (Do): Con los objetivos establecidos la empresa implementa el plan definido anteriormente. Hacer dentro de una empresa abarca un enfoque más amplio que no se basa solo en realizar actividades diarias o de implementación, sino también en identificar que actividades son las apropiadas y cuales, si deben ser insertadas, ya que al no realizar el respectivo análisis sobre qué hacer en la empresa la misma puede verse en problemas y los resultados pueden ser decepcionantes (Flores et al., 2019).

Verificar (Check): Dentro de los planes de intervención es necesario que la empresa realice verificación de las acciones ejecutadas con el objetivo de dar seguimiento y una evaluación de los resultados obtenidos. Las recomendaciones que se pueden obtener de la verificación permiten analizar los datos recopilados por la organización, las variables que se trabajan dentro de la gestión de calidad y finalmente permite comprobar que las actividades realizadas son significativamente positivas para la empresa (Luna y Danvila, 2022).

Ejecutar (Act): La etapa final del proceso comprende ejecutar acciones correctivas basadas en los resultados de la etapa de verificación. Ejecutar dentro de las organizaciones no es un trabajo fácil, por lo que la empresa debe ser creativa en el momento de intervenir con los procesos de mejora, construir entornos dinámicos y con enfoque colaborativo dentro de la organización facilitará notablemente la gestión (Syariaeti et al., 2023).

1.3 Desempeño organizacional

El desempeño organizacional hace referencia a la capacidad con la que cuenta una empresa para seguir siendo competitiva y eficiente. El manejo adecuado de sus recursos y la implementación de herramientas de innovación combinados con una gestión interna desde la dirección dan paso al cumplimiento de objetivos y metas planteadas al iniciar sus actividades. Una empresa exitosa, que refleja la realidad de su desempeño es la que combina una gestión eficiente de recursos disponibles y se enfoca en planificar y ejecutar estrategias, que den resultados de rentabilidad positivos, así como funcionales y operacionales (Barradas, Rodríguez y Espinoza, 2021)

Las empresas que evalúan su desempeño dependen de un planeamiento estratégico, que les permita analizar los objetivos de la organización, los recursos empleados, cuales fueron los pasos a seguir para lograrlos y las normas que se debieron cumplir dentro de la ejecución de los planes estratégicos. La alta dirección, ya sean estos los propietarios, gerentes o los administradores son los encargados de evaluar el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos, así como también son los encargados de asegurar la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente (Salgado y Calderón, 2014).

1.3.1 Modelos de desempeño organizacional

Los modelos de desempeño organizacional son herramientas que permiten medir el rendimiento de una empresa, relacionados directamente con los objetivos y metas. Permiten estructurar términos de eficiencia y la obtención de resultados.

Tabla 2.

Modelos de desempeño organizacional

Modelos de desempeño organizacional			
Modelo	Concepto	Características	Procesos
Modelo de Balance Scorecard / Cuadro de Mando Integral	Este modelo se enfoca en perspectiva de tipo financiero, entrelazando indicadores tanto financieros como no financieros, que permitan medir los datos financieros existentes e históricos con los que cuenta la empresa, con el propósito de evaluar el cuadro de mando integral compuestos por las siguientes perspectivas: finanzas, clientes, procesos comerciales internos y aprendizaje, además del crecimiento (Anggitaningsih et al., 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas que incluye las: financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. • Compuestos por indicadores financieros y no financieros • Diagrama de causa y efecto • Objetivos estratégicos • Evaluación y seguimiento • Generan comunicación y alineación con los objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la estrategia • Identificar las perspectivas • Establecer objetivos • Desarrollo de iniciativas estratégicas • Implementación • Seguimiento • Evaluación • Comunicación y alienación
Modelo de Gestión de Competencias:	Para Camejo (2008), este modelo de gestión comprende un sistema encargado de identificar, evaluar y desarrollar las competencias que necesitan los colaboradores de la empresa para tener éxito, combinando con los conocimientos de cada individuo y sus experiencias, logrando de esta manera predecir situaciones adversas y mejorar el rendimiento en el trabajo y el crecimiento profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las competencias claves para el éxito de la empresa • Evalúa las competencias claves aplicadas a los colaboradores • Desarrolla competencias para mejorar el desempeño de los colaboradores • Se integra con los objetivos estratégicos • Evalúa y retroalimenta • Fomenta el desarrollo individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar competencias • Definir competencias • Evaluar competencias • Desarrollo de competencias • Integrar a los procesos de gestión de recursos humanos • Actualización y renovación
Modelo de Mejora continua PDCA	Gutiérrez (2020), define al modelo con el objetivo que las organizaciones basen su desarrollo en la mejora continua, realizando acciones correctivas y generando políticas de satisfacción en los clientes, además de impulsar gestión de la calidad dentro de las	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsa la mejora y el crecimiento continuo de las organizaciones • Se enfoca en un ciclo repetitivo de actividades planificadas, ejecutadas, evaluadas y ajustadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de mejora • Análisis de la situación actual • Establece objetivos • Planificación de mejoras

	organizaciones, todo esto complementado con la gestión directa de los altos mandos de las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque objetivo sobre las mejoras tangibles y medibles de los procesos • Se necesita de la participación de todos los miembros de la organización • Mejoras incrementales y no cambios drásticos • Retroalimentación • Promueve la cultura organizacional que se enfoque en la mejora constante de todos los miembros de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación • Aprendizaje • Evaluación • Retroalimentación • Repetición del ciclo
Modelo de excelencia empresarial (EFQM):	Las empresas que se mantienen competitivas basan su gestión en el modelo EFQM, que trata sobre el liderazgo, estrategias, colaboradores, resultados y la satisfacción de los clientes. Todo esto permite que las empresas obtengan una adecuada gestión de recursos, además de lograr los objetivos planteados y establecer procesos de mejora continua (Vega, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Su gestión se basa en liderazgo • Está orientado a los clientes • Medición de resultados y establecer objetivos • Gestión basada en procesos • Aprendizaje continuo • Importancia de las personas dentro de la organización • Responsabilidad Social, ética en los negocios y prácticas de sostenibilidad dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Política y estrategia • Gestión del personal • Responsabilidad Social • Recursos y Alianzas • Procesos • Resultados

1.4 Escalas de medición

Para Hair et al (2019), las escalas de medición del rendimiento, permiten a las organizaciones evaluar y cuantificar el desempeño de los colaboradores, procesos, los equipos de trabajo y la organización en general, además, permite obtener una conclusión inicial sobre como los datos van a ser evaluados y de que formar influirán en la organización, a su vez Orlandoni (2010), define a las escalas de medición como la asignación de números a objetos y eventos, que pueden ser cuantificados y analizados para una posterior toma de decisiones acertadas en beneficio del proceso investigativo.

A continuación, se presentan algunas de las escalas de medición más comunes utilizadas por las organizaciones:

Escala nominal: Esta escala para Dmytrów et al. (2020), permite el estudio de datos correlacionados, pero no enmarcados en un solo grupo, sino que esta escala permite clasificar los datos en categorías o grupos sin establecer un orden específico o jerarquización. Así también, en esta escala los datos observados se agrupan en clases excluyentes según determinada cualidad, lo que permite definir una partición sobre el conjunto de los datos recopilados (Orlandoni, 2010).

Por otra parte, las escalas de medición nominal permiten acumular los datos de forma ordenada, las variables en una escala nominal permiten la clasificación de datos dentro de un sistema inclusivo y objetivo donde los datos carecen de cualquier propiedad algebraica intrínseca que dificulte su análisis, al mismo tiempo una variable cualitativa de la escala nominal permite realizar una cuantificación de datos con base en su frecuencia en la muestra o la población (De la Rubia, 2023).

Una característica muy importante de esta escala es su utilización para clasificar a los colaboradores que se encuentran en los diferentes departamentos de la empresa sin tratar de implantar un modelo de evaluación del nivel de rendimiento o de género.

Para el desarrollo del presente proceso investigativo el objetivo de trabajar con la escala nominal permitirá, una vez recopilada la información, segmentar los datos, analizarlos y conocer la población con la que se trabaja y que beneficios están obteniendo las organizaciones. Las variables del desaprendizaje, gestión de la calidad y rendimiento, serán divididas y analizadas una por una, con el objetivo de conocer como las empresas están operando y evaluando su desempeño y gestión en general.

Escala ordinal: Dentro de esta escala, los datos son clasificados en categorías que reflejan un orden o jerarquía, se pueden conocer los niveles de rendimiento entre los datos, pero no se puede determinar la magnitud de las diferencias entre ellos debido a que las muestras pueden ser de gran tamaño y muy diversificadas, todo esto complementado por Coronado (2007), donde menciona que la escala ordinal se obtiene cuando los datos pueden colocarse en un orden relativo con respecto a la característica que se evalúa, esto quiere

decir, las categorías de datos están clasificadas u ordenados de acuerdo a las características que poseen cada uno.

La escala ordinal también permite a las organizaciones obtener conclusiones cualitativas, pero tomando en consideración que las muestras en ocasiones no pueden ser cuantificadas por su gran tamaño, una herramienta que facilita el análisis de datos dentro de esta escala es la de Likert donde respuestas o preguntas cuentan con categorías de respuesta discretas y ordenadas naturalmente. (Schnuerch et al., 2022).

Un ejemplo de escala nominal es la plataforma Booking.com donde proceso de comentarios usa stickers como caras felices o tristes categorizadas adecuadamente con el objetivo de conocer la percepción de las organizaciones en cuanto a cómo está ofreciendo sus servicios (González y García, 2020).

Aplicando esta escala en los procesos de medición del desaprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y desempeño, se pretende obtener datos ordenados y agrupados adecuadamente según el orden jerárquico que los compongan, logrando de esta forma conocer los niveles de desaprendizaje que se está aplicando en la organización, como está gestionando el conocimiento y cual es el rendimiento de la organización en general.

Escala de intervalo: Esta escala para Nasrabadi et al. (2021), permite medir la magnitud de las diferencias entre datos, da un orden a los datos y un aspecto fundamental, donde si un dato da valor cero no quiere determinar la no existencia de un dato analizable, además define a la escala de intervalo como el proceso donde los datos contienen un alto número de posibles valores, distancias entre cualquier par de números de la escala de una dimensión conocida y la certeza de la magnitud de los intervalos.

Así mismo, Merli (2010), caracteriza a las escalas de intervalo como escalas donde puede establecerse orden entre sus datos, realizar comparaciones de igualdad, y medir las distancias existentes entre los datos dentro de una escala, además el proceso de comparación y análisis se lo define como la correlación existente entre datos estudiados dentro de una muestra.

Como ejemplo de esta escala se puede citar a los valores de satisfacción de un cliente que ha optado por un producto o servicio de una empresa.

La aplicación de la escala de intervalo el estudio del desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño permite al proceso investigativo conocer los intervalos de cada variable, como se está trabajando en las organizaciones, que procesos están siendo mejorados y como es el rendimiento en la actualidad. Las variables mencionadas pasarán por un proceso de recopilación de datos que permita identificar la información a trabajar dentro de una propuesta de mejora y un plan de acción que compone el desarrollo de la investigación.

Tabla 3.

Características y propiedades de las escalas de medición

Características y propiedades de las escalas de medición				
Escala	Propiedad Sistema numérico	Operación Matemática	Operación Estadística	Ejemplos
Nominal	Identidad	Contar	Frecuencias de moda	Sexo
Ordinal	Magnitud	Ordenar	Media / Rango	Nivel educativo
Intervalo	Distancia	Sumar y restar	Media / Varianza	Temperatura

Nota. Características y propiedades de las escalas de medición. Adaptado de Escalas de medición en Estadística [tabla], Padilla, 2023, <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569009.pdf>

Finalmente, las escalas de medición son el conjunto de los posibles valores que una cierta variable puede tomar, da estructura a los datos recopilados y permiten evaluar la calidad de un proceso a través de los diferentes constructos que las componen: Liderazgo, gestión de las personas, enfoque en el cliente, planificación estratégica, información y análisis y la gestión de procesos (Gamboa, 2022).

Además, para Merli (2010), sostiene que las escalas de medición dentro de su definición consisten en la asignación de números a objetos y eventos dentro de un proceso investigativo, de acuerdo con ciertas reglas, dando como resultado datos agrupados de forma ordenada y de fácil comprensión.

En el siguiente procesos investigativo a traves de las escalas de medición se pretende conocer la situación actual las empresas de los sectores N y J de la ciudad de Cuenca, evaluado dentro de las organizaciones los constructos que componen este proceso como: la consolidación de los aprendizajes emergentes, la examinación del lente o cambio de perspectiva y el marco para cambiar los hábitos individuales.

Capítulo dos

Metodología

2.1 Tipo de estudio

El presente estudio será de tipo exploratorio, Jappinen et al. (2023), sostienen que explorar permite identificar patrones sistemáticos y características que promueven soluciones a problemas complicados dentro de un proceso investigativo, además de conocer las propiedades de éxito que puede tener el proceso y como la interacción dinámica entre las actividades, ideas y personas son determinantes en los resultados.

El proceso o método exploratorio de una investigación para Hefetz y Liberman (2017), permite que con un modelo similar al estadístico contextualizar la información, de tal forma que funcionen en conjunto a manera de una plataforma para la obtención de cantidades óptimas de información y de sus resultados.

Así también para Nieto (2018), la investigación exploratoria, está enfocada en la búsqueda de información, con el propósito de fundamentar teóricamente los datos obtenidos dentro de un proceso de estudio, familiarizarse con los temas de estudio e identificar posibles preguntas que se realizaría para la recopilación de datos.

El método exploratorio permitirá al proceso investigativo fundamentar teóricamente los conceptos de desaprendizaje, calidad y desempeño de las organizaciones, además de diagnosticar la oferta de calidad por parte de las empresas y en qué nivel se encuentra el rendimiento en general de la organización. A su vez dará paso a la obtención de resultados preliminares que permita extraer información vital del problema que se pretende resolver.

2.2 Métodos de investigación.

Los métodos a utilizar en la presente investigación serán: inductivo, deductivo y analítico, estos métodos permiten al proceso de estudio obtener las herramientas necesarias para recopilar datos claros y confiables, además de permitir el análisis adecuado de los mismos y eficiencia al momento de realizar propuestas (Andrade, Machado y Armendariz, 2018).

A continuación, se detalla cada uno de los métodos de investigación y el objetivo de aplicación de cada uno:

Inductivo: La investigación sobre las empresas de servicios administrativas y apoyo de la ciudad de Cuenca, basada en el método inductivo, y con uso de la herramienta adecuada, permitirá conocer la realidad actual del sector, que grado de aplicación tiene el desaprendizaje dentro de las organizaciones, como esto afecta directamente a la calidad y los niveles de desempeño que tienen las empresas actualmente.

Una vez establecidas las conclusiones preliminares se dará paso a proponer cambios a través de los hechos existentes producto de los resultados obtenidos.

Deductivo: Este método de razonamiento deductivo analiza la estructura que puede tener un proceso investigativo, permite explorar las razones detrás de los diferentes hallazgos que se obtiene luego de recopilar datos con las diferentes herramientas, ya sean estas encuestas y entrevistas y permite obtener conclusiones confiables (Al-Amin et al., 2021).

La aplicación de este método en la investigación sobre desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño en las empresas de servicios administrativas y apoyo de la ciudad de Cuenca permitirá establecer premisas referentes a si la información recopilada es válida o necesita de una investigación más profunda. Además, se plantea que, a través del análisis lógico de la información, obtener conclusiones acertadas para generar propuestas adecuadas para las empresas.

Analítico: Según Sivarajah et al. (2017), se trata de un proceso mental que consiste en deshacer la información de un objeto de estudio con el objetivo que al separar cada una de las partes del todo, se convierta en un estudio individual que posteriormente de paso a una indagación más profunda y concreta. Este método es también una herramienta fundamental dentro del proceso de investigación debido a que cuenta con el potencial necesario para analizar datos de todo tipo, de forma estratégica y ordenada.

En el proceso de esta investigación el método permite analizar la información obtenida en base a las respuestas obtenidas, enfocada en proponer una vía para el cambio y mejora de las empresas.

2.3 Técnicas de recolección de datos

A continuación, se detallan las diferentes técnicas de recolección de datos que se utilizará para el desarrollo de la investigación:

Encuesta: La encuesta se trata de una de las técnicas más utilizadas para la recolección de datos, dentro una investigación científica, la misma que es capaz de recopilarlos con la formulación de preguntas específicas, con el objetivo de correlacionar conceptos y realidades (Caballero, 2017).

Basados en su alto índice de uso y difusión, la encuesta es el representante número uno de las técnicas del análisis científico. La encuesta aplicada en esta oportunidad tiene como objetivo obtener información que permita analizar la contribución del desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño de las empresas de actividades de servicios administrativas y apoyo de la ciudad de Cuenca, 2023.

Se trata de un cuestionario que consta de una parte preliminar, en el que se describen el objetivo de investigación titulado “Análisis de la contribución del desaprendizaje organizacional, gestión de calidad y desempeño en las empresas del Ecuador” información que servirá como base para diseñar una propuesta de estrategias de mejora para este sector.

El Bloque 1. Datos generales, en el que se solicitan datos referentes a razón social, dirección, teléfono, correo electrónico, ruc y la actividad comercial catalogada en el CIUU; Bloque 2. Calidad, en el que se evalúan datos referentes al apoyo de la alta dirección, participación de los empleados, mejora continua, orientación al cliente y gestión de proceso; cuestionario completo se encuentra en el apéndice A.

Recopilación bibliográfica: Esta técnica de recopilación de datos para Puebla (2010), permite obtener información de fuentes bibliográficas, como libros, revistas científicas, artículos académicos, tesis, informes técnicos y otros materiales publicados, con el objetivo de obtener bases sólidas acerca del tema a investigar, todo esto respaldado por investigaciones e ideas de otros expertos que han abordado el tema con anterioridad.

Como punto de partida se obtuvo información de libros y artículo científicos relacionados con el desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño de las

empresas. Además de conocer el sector empresarial con categoría N, que corresponde a las empresas de actividades de servicios administrativas y apoyo en la ciudad de Cuenca en el año 2023.

2.4 Grupo de empresas analizadas CIU 4.0

La población objetivo de la investigación se encuentra dentro de la clasificación del CIU 4.0 de las empresas de servicios administrativas y apoyo del sector N, además de las empresas de Información y Comunicación que corresponden al sector J. Estos dos sectores han sido asignados ya que se encuentran en estrecha relación de apoyo para las empresas en general.

El sector que sector N a nivel nacional según la Super Intendencia de Compañías tiene en sus registros 11241 empresas activas, estas son de tipo Cía. Ltda., S.A. y SAS. El capital suscrito de cada una las empresas dependen de la antigüedad, la capacidad para operar y el nivel de ingresos que percibe de acuerdo a las actividades que realizan. Las empresas que están dentro de este sector son las que dentro de sus actividades de apoyo se encuentran áreas tales como: limpieza, realización de eventos, renta de autos, asesoría contable, legal y administrativas, seguridad, recuperación de cartera, agencias de viajes y operadoras turísticas.

Las empresas que forman de parte de este grupo reflejan una gran variabilidad debido a que algunas cuentan con un crecimiento notable, pero por otra parte otras han tenido que implementar estrategias administrativas y operativas para poder mantenerse y no tener que cerrar sus puertas.

En la ciudad de Cuenca según la Superintendencia de Compañías se evidencia que al 2023 en la base de datos se registran 577 empresas activas.

Por otra parte, para conocer el sector J que también forma parte de la muestra investigativa se evidencia la existencia de 8832 empresas dentro de la base de datos de la Superintendencia de Compañías a nivel nacional. De forma similar al sector N las empresas dentro de los registros son de tipo Cía. Ltda., o SAS y su capital suscrito depende de la

antigüedad, la capacidad operativa y nivel de ingresos que perciben de la realización de sus actividades.

Las empresas que conforman este sector son las de información y comunicación, donde se evidencian empresas: de desarrollo tecnológico, servicios de internet, canales de televisión y de radio frecuencia.

En la ciudad de Cuenca estas empresas en comparación con el sector N son de menor cantidad ya que dentro de la base de datos de la Superintendencia de Compañías se evidencia que existen 361 empresas activas.

Debido al carácter de la investigación dirigida a evaluar el desaprendizaje, calidad y desempeño de las organizaciones, de esta población, se toman aquellas empresas que cumplen con características tales como número de empleados 10, obteniendo un total de 35 empresas que será la muestra a trabajar.

2.5 Procesamientos y análisis de datos cuantitativos

Con el objetivo de tener un panorama claro de los sectores los datos recopilados han sido organizados de manera que facilite el posterior análisis. Con el uso de la herramienta Excel se ha creado una matriz donde constan la información de cada una de las empresas, además de tener secciones donde cada una de las preguntas contiene su numeración de respuesta, sumatoria y promedio de los resultados obtenidos.

El uso de tablas y cuadros para la tabulación de datos también ha formado parte del procesamiento, además de la elaboración de graficas que den paso a una fácil comprensión de los datos recopilados.

2.6 Organización y análisis de datos cuantitativos

Para la organización de los datos recopilados se ha elaborado tablas que permiten identificar claramente como ha sido usada la escala de Likert que compone la encuesta de levantamiento de información. Se ha creado de igual manera una base de datos general con información de las empresas que cuentan con más de 10 trabajadores y sus respuestas a continuación de la información general.

Para una mejor comprensión de los datos recopilados, se ha elaborado tablas y gráficos por sectores donde se evidencia los resultados obtenidos por cada sector y con indicadores de cada bloque de la encuesta.

La encuesta fue realizada a los altos directivos de 35 empresas que cuentan con más de 10 trabajadores en nómina, considerando que cada uno de los bloques que la componen permiten analizar la situación de calidad, desaprendizaje organizacional y desempeño de los sectores N y J de la ciudad de Cuenca.

Capítulo tres

Análisis de resultados

3.1 Análisis de datos de los sectores N y J de la ciudad de Cuenca

A continuación, se lleva a cabo el análisis de los sectores cuyos resultados orientan a tener una mejor comprensión sobre la situación de los sectores en cuanto al desaprendizaje organizacional, además de conocer en cuanto a la calidad de los servicios y cuáles son los indicadores más sobresalientes y cuales necesitan ser mejorados.

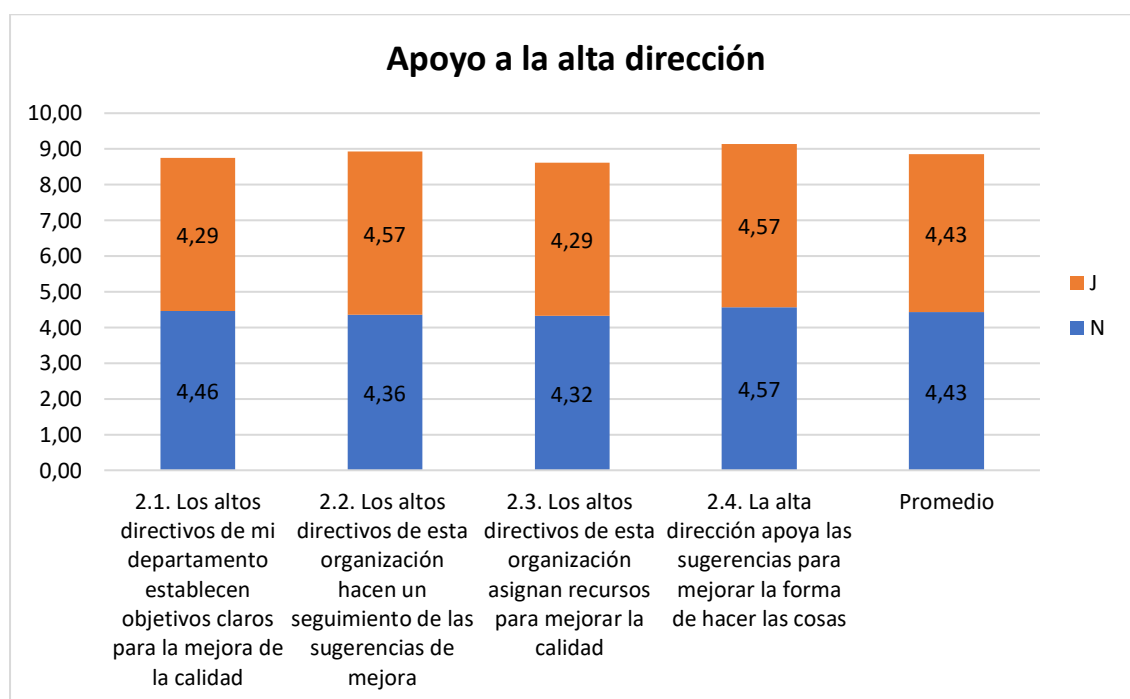
También el análisis de datos permitirá conocer cuál es desempeño de las empresas de los sectores en cuanto a la aplicación del desaprendizaje organizacional y los factores de calidad con los que cuentan.

3.2 Análisis descriptivo de los factores de calidad en las empresas de los sectores J y N de la ciudad de Cuenca.

El análisis descriptivo de los factores de calidad está compuesto por los bloques de apoyo a la alta dirección, la participación de los empleados, la mejora continua, la orientación a los clientes, y la gestión de procesos.

Figura 2.

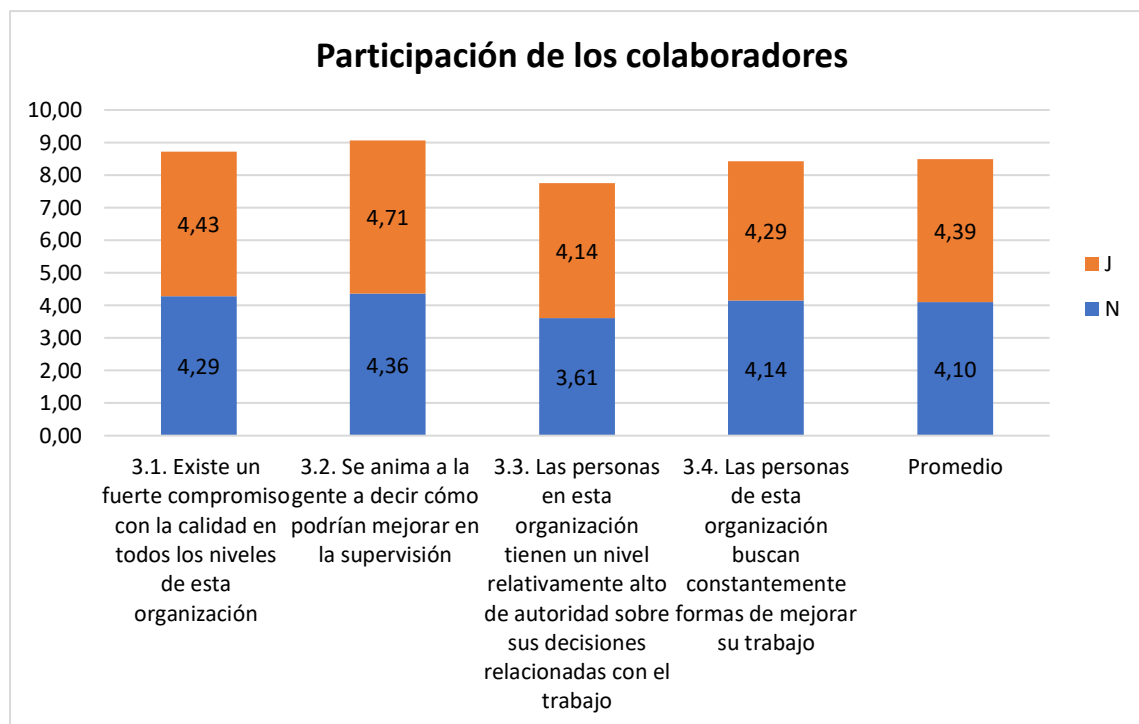
Apoyo a la alta dirección



En relación al bloque de apoyo a la alta dirección en la figura 2 se puede apreciar que en el aspecto relacionado con si los directivos de los departamentos establecen objetivos claros para la mejora continua en el sector J se ha establecido una puntuación de 4.29 y para el sector N un 4.46 lo que evidencia que en las empresas de dichos sectores se establecen metas que permitan fidelizar a los clientes a más de ello lograr altos niveles de satisfacción del servicio prestado. Con respecto de si los altos directivos realizan seguimiento a las sugerencias de mejora se puede decir que el sector J ha alcanzado una puntuación de 4.57 lo que demuestra que los altos directivos de las organizaciones se preocupan de realizar controles que ejecuten las sugerencias de mejora, a diferencia de un 4.36 del sector N que muestra un reducido seguimiento a las sugerencias de mejora que puede influir en la competitividad del sector.

En el caso de la asignación de recursos para mejorar la calidad se evidencia que los sectores N y J si asignan recursos para mejorar la calidad en el sector que mayor asignación de recursos tiene es el sector N ya que cuenta con una puntuación de 4.32 y en el caso del J la puntuación es de 4.29 evidenciado de esta forma que los sectores N y J basado en sus puntuaciones realizan un proceso adecuado de asignación de recursos optimizando de esta forma el rendimiento financiero y mejorar la productividad de las empresas. Además, el bloque de calidad está compuesto por las sugerencias para mejorar la forma de hacer las cosas donde los sectores N y J muestran una igualdad en la aplicación de las sugerencias de mejora con puntuaciones de 4.57 para el sector N y 4.57 para el sector J. La aplicación de estas sugerencias para mejorar la forma de hacer las cosas permite a las empresas mejorar la calidad del trabajo y la eficiencia al momento de realizar las actividades empresariales.

El promedio de cada una de las variables muestra una igualdad en las puntuaciones de 4.43 para ambos sectores reflejando un compromiso alto de apoyo por parte de los colaboradores a la alta dirección, así mismo la alta dirección apoya las sugerencias para mejorar las formas de hacer las cosas.

Figura 3.*Participación de los colaboradores*

La participación de los colaboradores juega un rol muy importante en las empresas por lo que en la figura 3 de los sectores J y N se evidencia un fuerte compromiso con la calidad en todos los niveles de las organizaciones, estableciendo puntuaciones de 4.43 para el sector J y 4.29 para el sector N donde hay clara evidencia de compromiso por parte de los colaboradores con la empresa, logrando de esta forma ofrecer servicios de calidad, crear un ambiente laboral positivo y reducir el ausentismo.

Las empresas que promueven el valor de las opiniones de sus trabajadores y las animan a cómo podrían mejorar en la supervisión les permite mejorar su productividad, por lo tanto en los sectores J que cuenta con una puntuación de 4.71 y el sector N que cuenta con una puntuación de 4.36 se evidencia que por parte la alta dirección de las empresas se anima a los trabajadores a decir cómo podrían mejorar en la supervisión, siendo el resultado de la aplicación de esta estrategia la fácil identificación de problemas, la mejora continua tanto dentro de los procesos de la empresa como en el ámbito profesional de los colaboradores.

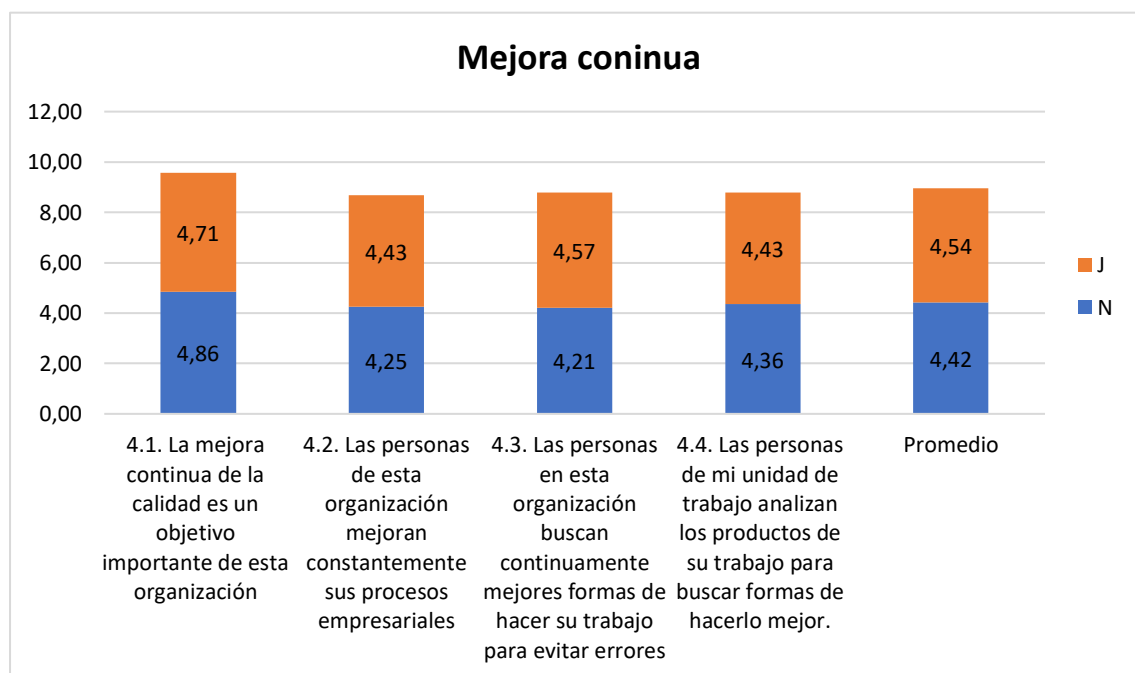
Por otra parte, es necesario conocer que las personas que desarrollan sus actividades dentro de la organización en el sector N cuentan con un nivel medio de autoridad sobre las

decisiones relacionadas con el trabajo ya que la puntuación establecida es de 3.61 a diferencia del sector J que tiene una puntuación de 4.14 donde se evidencia que los trabajadores cuentan con un nivel alto de autoridad sobre las decisiones relacionadas con el trabajo, beneficiándose entonces de una toma de decisiones eficiente, mayor flexibilidad y la eficiencia operativa. Además, las personas desarrollan un rol muy importante dentro de las empresas donde los colaboradores de las empresas de los sectores J y N buscan constantemente formas de mejorar su trabajo estableciendo puntuaciones de 4.29 para el sector J y 4.14 para el sector N lo que evidencia que las empresas de estos sectores buscan la satisfacción de los clientes, la calidad mejorada en cada uno de sus servicios y la innovación continua.

Considerando cada una de las puntuaciones, dentro del análisis del promedio de ambos sectores, N y J se evidencia que los colaboradores están altamente comprometidos con su trabajo y además las empresas les permiten formar parte de decisiones que vayan en beneficio de las organizaciones.

Figura 4.

Mejora continua



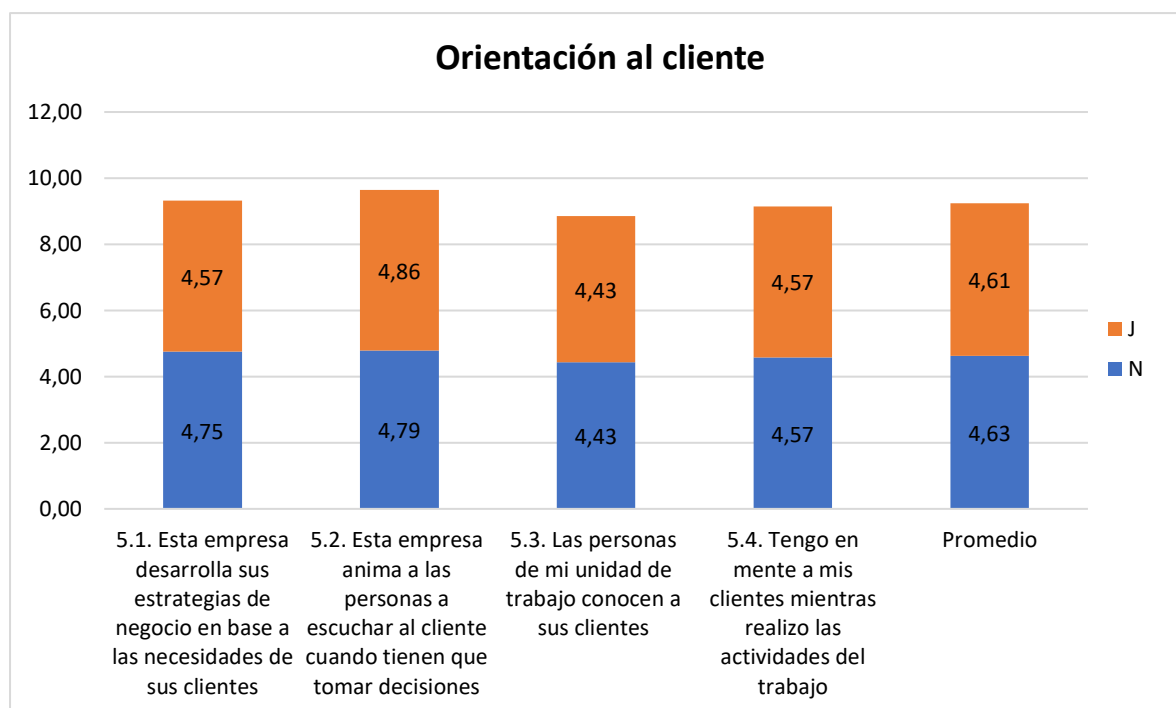
La figura 4 muestra como la mejora continua es parte fundamental para el desarrollo empresarial, por lo tanto, en los sectores J y N se evidencia que la mejora continua de la

calidad es un objetivo importante de estos sectores, obteniendo puntuaciones de 4.71 para el sector J y 4.86 para el sector N, las mismas permiten a las empresas de estos sectores la satisfacción de los clientes, ofreciendo servicios innovadores y con la calidad demandada.

Las personas que trabajan en las distintas empresas de los sectores J y N muestran que mejoran constantemente sus procesos empresariales tanto operativos, comerciales y administrativos. Se establecen puntuaciones de 4.43 para el sector J y 4.25 para el sector N, dichas puntuaciones permite a las empresas de los sectores ofrecer servicios eficientes, y con mayor agilidad. Además de la mejora en sus procesos empresariales las personas en esta organización buscan continuamente mejores formas de hacer su trabajo para evitar errores, fijando puntuaciones de 4.57 para el sector J y 4.21 para el sector N, la reducción de errores en cada uno de los procesos permite ofrecer servicios mejorados, dentro de los tiempos establecidos y con la eficiencia necesaria que demandan los clientes.

Por otra parte, para las empresas de los sectores J y N la calidad de los servicios que ofrecen son un factor determinante al momento de posicionarse en el mercado, por lo tanto, las personas dentro las diferentes unidades de trabajo analizan los productos – servicios que desarrollan para buscar mejores formas de hacerlo mejor. Se fijan puntuaciones de 4.43 para el sector J y 4.36 para el sector N donde las puntuaciones determinan que las empresas de estos sectores, trabaja con procesos de mejora continua, midiendo, evaluando y analizando los servicios que ofrece, todo esto permitirá que las empresas se beneficien de una mayor demanda de sus servicios y los clientes gozarán de servicios óptimos que cumplan con sus requerimientos.

Una vez analizados cada uno de los elementos de evidencia que las empresas de los sectores J Y N están constantemente mejorando sus procesos y servicios alcanzando puntuaciones en el promedio general de 4.54 para el sector J y 4.42 para el sector N, puntuaciones que muestran una mayor aplicación en el sector J pero ambos sectores deben mejorar constantemente tanto dentro de la empresa, sus colaboradores y los servicios que ofrecen.

Figura 5.*Orientación al cliente*

En la figura 5 se puede apreciar que las empresas de los sectores J y N están altamente enfocados en la satisfacción de los clientes desarrollando estrategias de negocio en base a las necesidades de los clientes. Las puntuaciones que se establecen en estos sectores son 4.57 para el sector J y 4.75 para el sector N existe claramente evidencia del desarrollo de estrategias de negocio que permiten a las empresas enfocar los esfuerzos y recursos hacia resultados concretos. Con respecto a si las empresas animan a sus colaboradores a escuchar a sus clientes al momento de tomar decisiones, en el sector J se establece una puntuación de 4.57 y 4.75 para el sector N indicando que los requerimientos de los clientes forman parte de las decisiones que se toman a nivel empresarial.

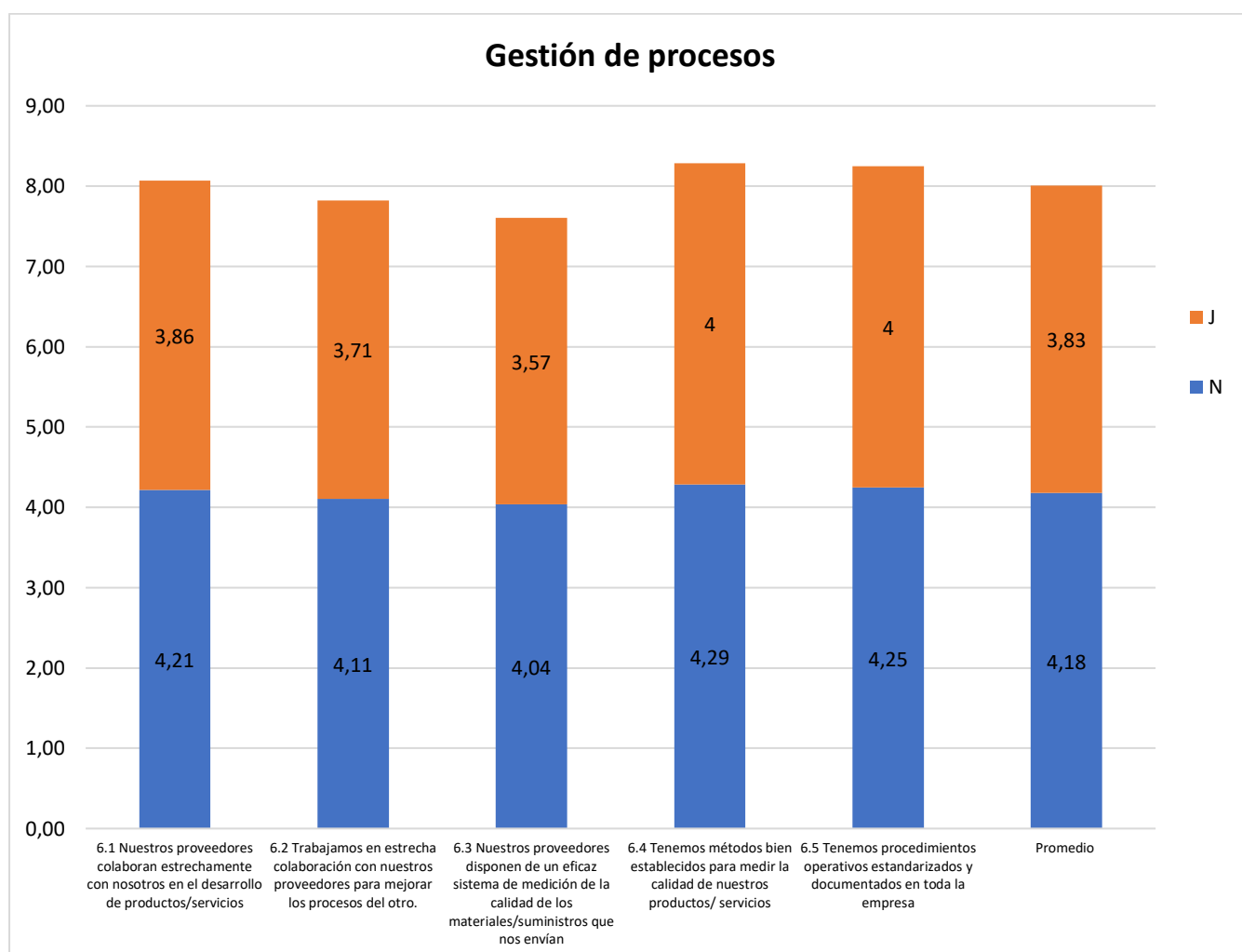
El desarrollo comercial de las empresas depende de qué tanto conocen sus colaboradores a los clientes que atiende, por lo tanto, en los sectores N y J se evidencia que los colaboradores conocen a los clientes en un nivel bueno obteniendo puntuaciones de 4.43 para ambos sectores, esto permite personalizar los servicios, la fidelización de los clientes y una competencia más efectiva. Por otro lado, se analiza también la posibilidad de pensar en los clientes durante las actividades empresariales, estableciendo puntuaciones para los sectores J y N de 4.57, evidenciando que los colaboradores de las organizaciones piensan

en los clientes mientras desarrollan las actividades de trabajo, permitiendo a las empresas centrarse en la experiencia del cliente, mejorando la reputación de la marca. Los clientes satisfechos son propensos a compartir sus experiencias positivas, lo que puede mejorar la imagen de las empresas en el mercado.

La aplicación de cada uno de estos factores mejora la rentabilidad y la satisfacción de los clientes, por lo tanto, en el promedio general se obtienen puntuaciones de 4.61 para el sector J y 4.63 para el sector N evidenciando un fuerte compromiso con los clientes por parte de las empresas.

Figura 6.

Gestión de procesos



En la figura 6 es posible apreciar que las empresas de los sectores J y N colaboran estrechamente con sus proveedores para el desarrollo de servicios, se establecen puntuaciones de 3.86 para el sector J y 4.21 para el sector N evidenciando una colaboración

fuerte por parte del sector N, obteniendo eficiencia operativa y desarrollo comercial, pero en el sector J no pasa lo mismo, lo que afectaría al canal de distribución y la oferta eficiente de servicios. Por otra parte, se analiza también la influencia que las empresas y proveedores tiene al momento de mejorar los procesos del otro. Se establecen puntuaciones de 3.71 para el sector J reflejando que el trabajo en conjunto con los proveedores se encuentra en un nivel medio y 4.11 para el sector N a diferencia que el J se evidencia un trabajo en conjunto por parte de las empresas y los proveedores, logrando de esta forma eficiencia en el canal de distribución, reducción de costos y la creación de nuevos servicios.

Para conocer si los procesos de los proveedores están en niveles óptimos estas empresas deben establecer sistemas de medición y control de calidad de los suministros que envía a las empresas de los sectores J Y N. Las puntuaciones establecidas para el sector J es de 3.57 y 4.04 para el N donde se evidencia que los procesos de suministro tienen un nivel medio, requiriendo mejorar en cada uno de sus procesos con el objetivo de ofrecer servicios de calidad en los tiempos solicitados y con las especificaciones requeridas.

Por otra parte, se analiza si las empresas de los sectores J y N cuentan con métodos bien establecidos para medir la calidad de sus servicios, obteniendo puntuaciones de 4 para el sector J y 4.29 para el sector N, evidenciando el compromiso por parte de las empresas para implementar métodos que permitan medir la calidad de los servicios que ofrecer, logrando de esta forma desarrollar servicios con niveles altos de satisfacción para los clientes y el posicionamiento de la marca de forma sólida y confiable. Con respecto a si las empresas de los sectores J y N cuentan con procedimientos estandarizados y documentados en toda la empresa se obtienen puntuaciones de 4 para el sector J y 4.25 para el sector N evidenciando que las empresas cuentan con manuales de procesos, instructivos y otros métodos de gestión documentada para el desarrollo de sus actividades. Todo esto permite a las empresas mantener un orden operativo, conocer las preferencias de los clientes y ofrecer servicios diferenciados a los clientes.

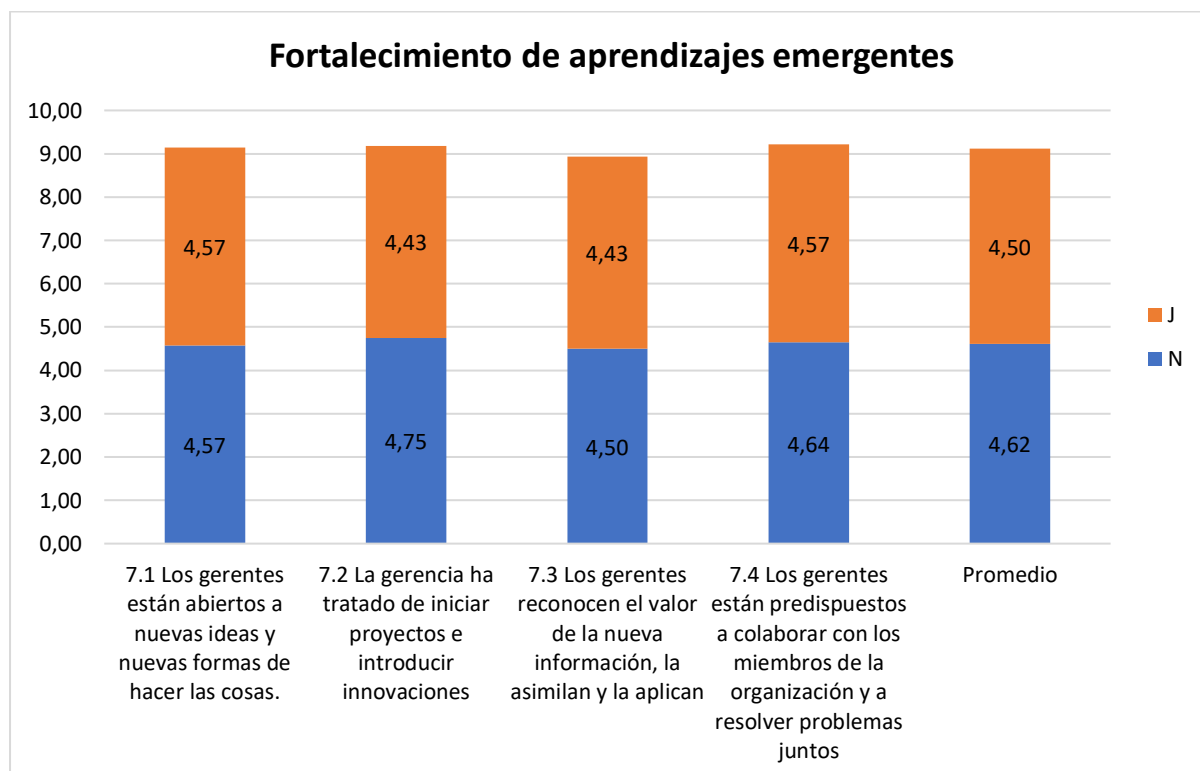
Como resultado de la aplicación de cada uno de los procesos en los sectores J y N dentro del promedio general se evidencia un fuerte compromiso con la gestión de procesos por parte

del sector N a diferencia de la necesidad de mejorar en ciertos aspectos por parte del J. El cumplimiento de todos estos parámetros va en beneficio de la rentabilidad y orden de las empresas además de fidelizar clientes y dar el seguimiento necesario.

3.3 Análisis descriptivo del desaprendizaje organizacional en las empresas de los sectores J y N de la ciudad de Cuenca.

Figura 7.

Fortalecimiento de aprendizajes emergentes

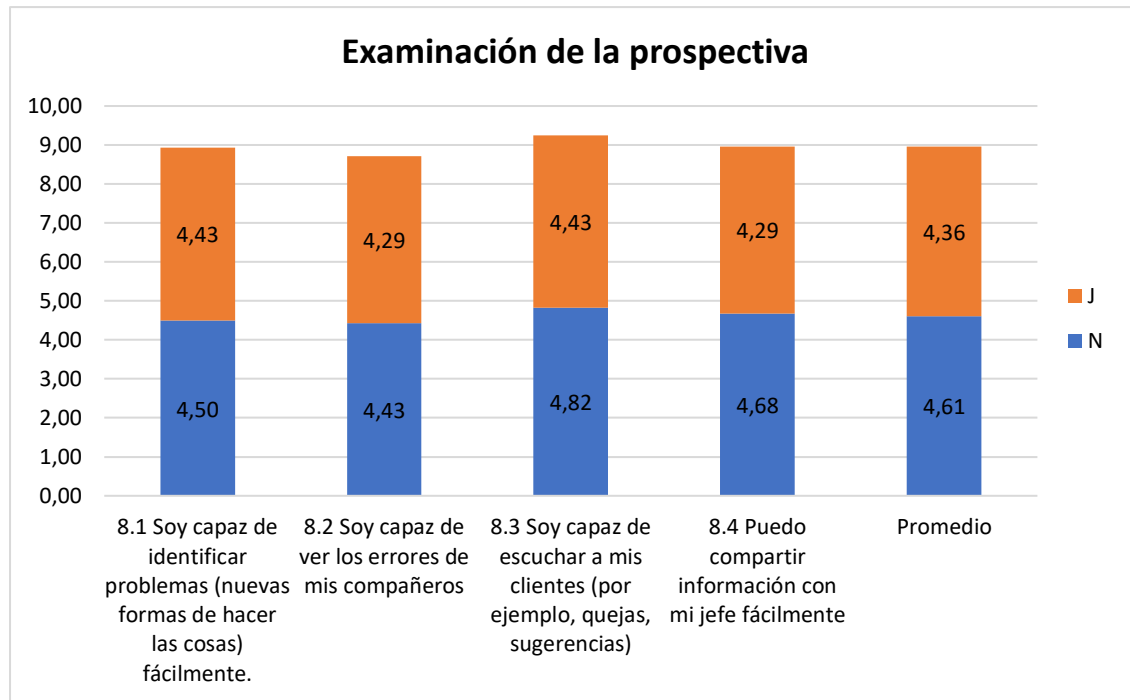


En relación al bloque de si los gerentes están abiertos a nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas en la figura 7 se puede apreciar aspectos relacionados con la predisposición de los gerentes a las nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas en los sectores J y N, obteniendo puntuaciones de 4.57 para ambos sectores, permitiendo evidenciar un fuerte compromiso por parte de los gerentes con las nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas, logrando de esta forma innovación en los servicios, atracción y retención de talento humano además del desarrollo de liderazgo en toda la organización. Con respecto a si la gerencia ha tratado de iniciar proyectos e introducir innovaciones se obtienen puntuaciones de 4.43 para el sector J y 4.75 para el N demostrando que los gerentes tienen

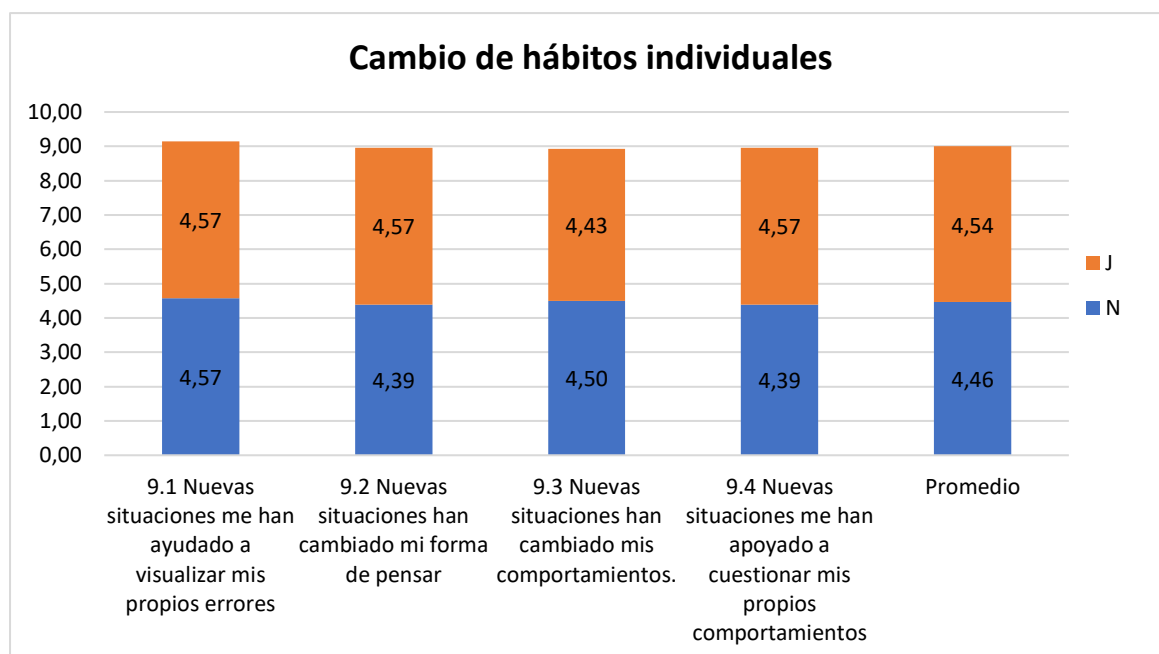
la intención de iniciar proyectos e introducir innovación en sus empresas, todo esto permite a las empresas mantenerse competitivas en el mercado, introducir nuevos productos, servicios o procesos más eficientes y puede ayudar a diferenciarse de la competencia.

Por otra parte, la importancia de si los gerentes reconocen el valor de la nueva información las asimilan y la aplican desarrollan un rol muy importante para las empresas por lo que se establecen puntuaciones de 4.43 para el sector J y 4.50 para el N evidenciando el compromiso de las gerencias con la asimilación de nueva información y su aplicación permitiéndoles a los gerentes crear estrategias y tomar decisiones más alineadas con los objetivos y condiciones actuales. En relación a si los gerentes están predispuestos a colaborar con los miembros de la organización y a resolver problemas juntos se obtienen puntuaciones de 4.57 para el sector J y 4.64 para sector N dando un resultado positivo en cuanto al trabajo en conjunto y la resolución de problemas. Todo permite a las empresas de estos sectores fomentar un ambiente de trabajo positivo, mejora la comunicación y desarrolla el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

El fortalecimiento de aprendizajes dentro de las empresas aumenta la eficiencia operativa y la productividad por lo que en el promedio general de la figura 6 se obtienen puntuaciones de 4.50 para el sector J y 4.62 para el N, corroborando el compromiso de la gerencia con la empresa y sus colaboradores.

Figura 8.*Examinación de la prospectiva*

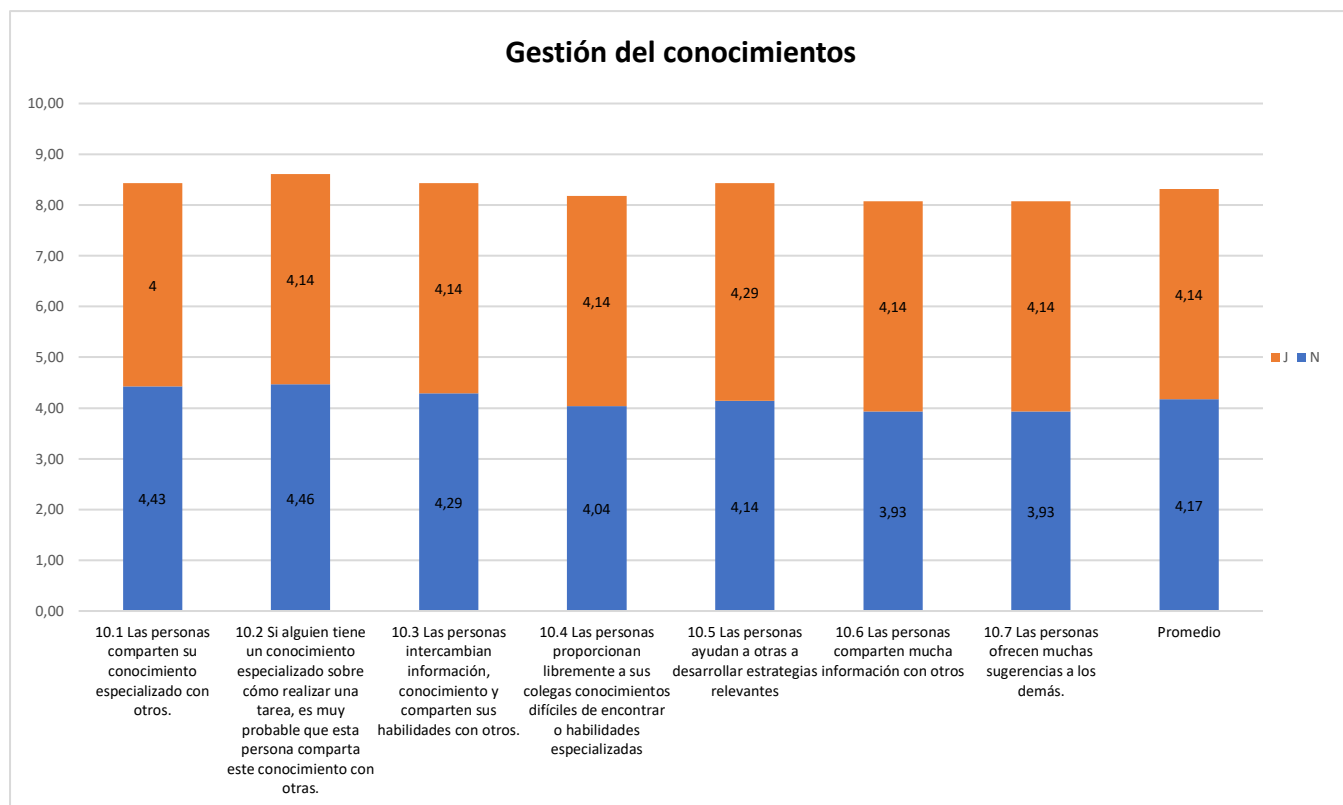
En la figura 8 se puede evidenciar que dentro de las organizaciones de los sectores J y N en las preguntas 8.1, 8.2, 8.3 y 8.4, los colaboradores están centrados en identificar los problemas que se presentan dentro de las empresas, además de ver los errores cometidos por medio de sugerencias de mejora por parte de los clientes y las oportunidades de mejora que se presentan una vez realizada la retroalimentación. Las puntuaciones oscilan entre 4.36 para el sector J y 4.61 para el N evidenciando un claro compromiso por parte de los altos mandos con sus colaboradoras permitiéndoles ser parte de las decisiones que van en beneficio de las empresas y la confianza de formar parte de la misma.

Figura 9.*Cambio de hábitos individuales*

En la figura 9 se puede apreciar que dentro de las organizaciones de los sectores J y N en las preguntas 9.1, 9.2, 9.3 y 9.4, las nuevas situaciones han cambiado la forma de pensar, los comportamientos y a visualizar los propios errores por parte de la alta dirección y colaboradores de las empresas.

Las empresas luego de haber atravesado la pandemia ocasionada por el COVID 2019 han tenido que adaptarse a las nuevas metodologías de trabajo, además de introducir nuevos procesos, mecanismo de aprendizaje y tecnología que hasta hace unos años únicamente se utilizaba para sectores específicos. Este paso hacia el cambio ha permitido que algunas empresas crezcan y se vayan fortaleciendo de la mano de situaciones inesperadas pero que permiten tanto el crecimiento empresarial como profesional de los colaboradores.

Las puntuaciones que están dentro del promedio general de las preguntas, en este caso 4.54 para el sector J y 4.46 para el N corroboran que las nuevas situaciones han realizado cambios significativos en las empresas de los sectores antes mencionados, mostrando una perspectiva diferente y positiva de las empresas de los sectores.

Figura 10.*Gestión del conocimiento*

En la figura 10 que hace referencia a como las empresas gestionan el conocimiento se puede notar que dentro de los sectores J con una puntuación de 4.14 y el N con 4.46 las persona comparten su conocimiento especializado con otros miembros de la empresa, destacando que el sector N tiene una mayor apertura a compartir su conocimiento con otros, beneficiándose de información que es fundamental para estructurar cada uno de los procesos de las empresas. La comunicación efectiva dentro de las empresas permite aprovechar el conocimiento de cada individuo e ir documentando con el objetivo de que, si alguien tiene un conocimiento especializado sobre cómo hacer algo, esta información sea aprovechada por cada uno de los miembros de las organizaciones. Además, las personas de las empresas de los sectores J y N están comprometidas a ayudar a sus compañeros a desarrollar estrategias relevantes, que les permita hacerle frente a las realidades actuales y las nuevas tecnologías que se desarrollan cada día.

Por otra parte, se evidencia que dentro de los sectores y basado en la situación actual del país la información que cada empresa maneja en su interior es muy valiosa, por lo que las

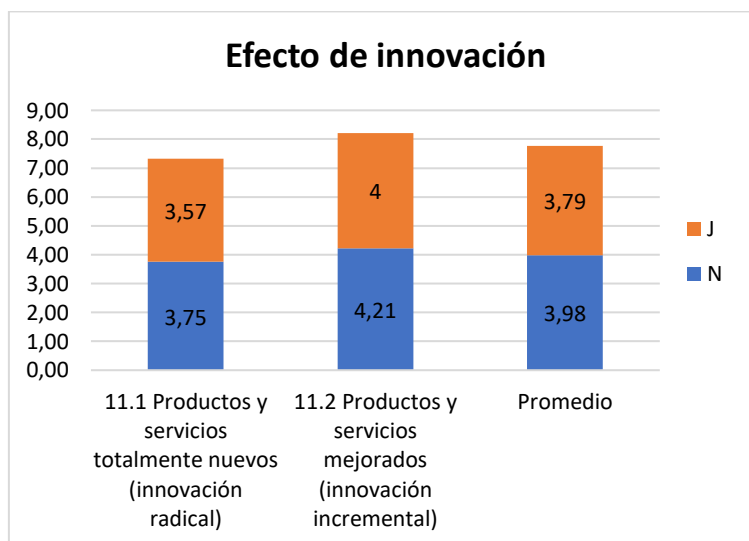
empresas de los sectores J y N dentro de sus puntuaciones no comparten la información libremente con otras personas, sino que ofrecen y aplican las sugerencias de mejora que provienen de la gestión interna de información.

Finalmente, en el promedio general de cada uno los ítems la gestión del conocimiento de las organizaciones de los sectores J con una puntuación de 4.14 y 4.17 para el N están alineados hacia nutrir el conocimiento en cada una de las áreas a más de cuidar la información y retroalimentar cuando sean necesario.

3.4 Análisis descriptivo del desempeño en las en las empresas de los sectores J y N de la ciudad de Cuenca.

Figura 11

Efecto de innovación

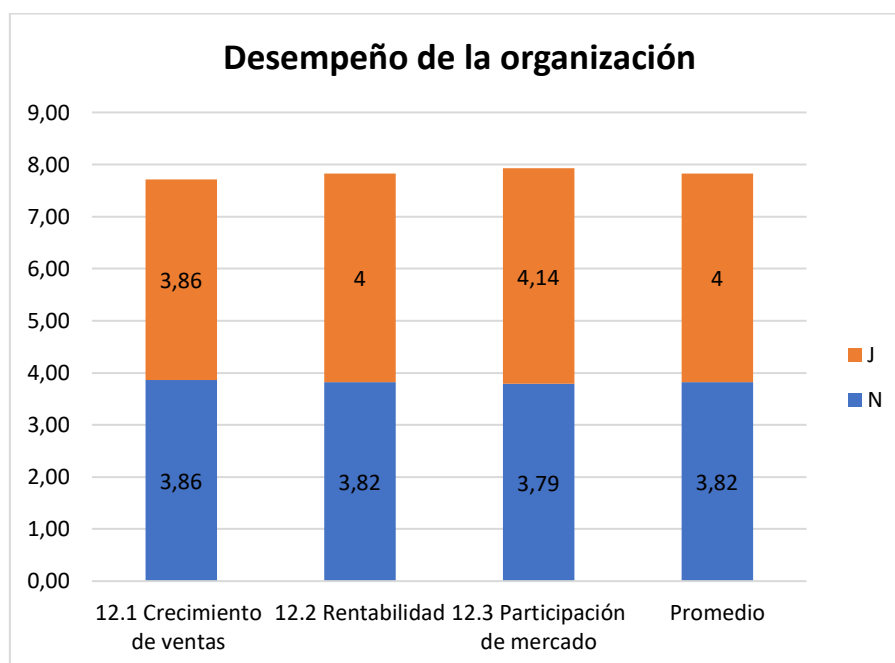


El desarrollo en innovación permite a las empresas ser más competitivas y sostenibles en el mercado a largo plazo. En la figura 11 se puede evidenciar el efecto producido dentro de las empresas de los sectores J y N en cuanto productos y servicios totalmente nuevos, obteniendo puntuaciones de 3.57 para el sector J y 3.75 para el N, esto demuestra la necesidad por implementar innovación en ambos sectores para poder ofrecer servicios nuevos. En cuanto a los servicios mejorados se evidencia un leve incremento en las puntuaciones, estableciendo 4 para el sector J y 4.21 para el N evidenciando que el sector que más ha mejorado sus servicios ha sido el sector N y el sector J debe seguir trabajando en sus servicios.

Finalmente, el promedio general indica que el sector J con una puntuación de 3.79 necesita trabajar en el desarrollo de nuevos servicios y mejorar los ya existentes, por otra parte, el sector N en el promedio general no tiene un índice muy alto por lo que debe trabajar en el desarrollo de los servicios mejorados, todo esto con el objetivo de ser empresas que estén alineadas a las nuevas tendencias y demandas del mercado.

Figura 12.

Desempeño de la organización



El crecimiento de las ventas en las empresas son un indicador de rentabilidad y mejora continua por lo que en la figura 12 en cuanto al crecimiento en ventas en los sectores J y N se obtiene puntuaciones de 3.86 para ambos dando a notar que por factores externos o internos las ventas no se muestran en los índices óptimos deseados, esto también puede deberse a los resultados dejados producto del Covid 2019, pandemia que cambió la dinámica del mercado y la economía en general. En cuanto a la rentabilidad en el mercado se obtienen puntuaciones de 4 para el sector J y 3.82 para el sector N lo que hace notar que las empresas están trabajando sin ser totalmente rentables sino más bien por cumplir con los clientes que ya cuenta.

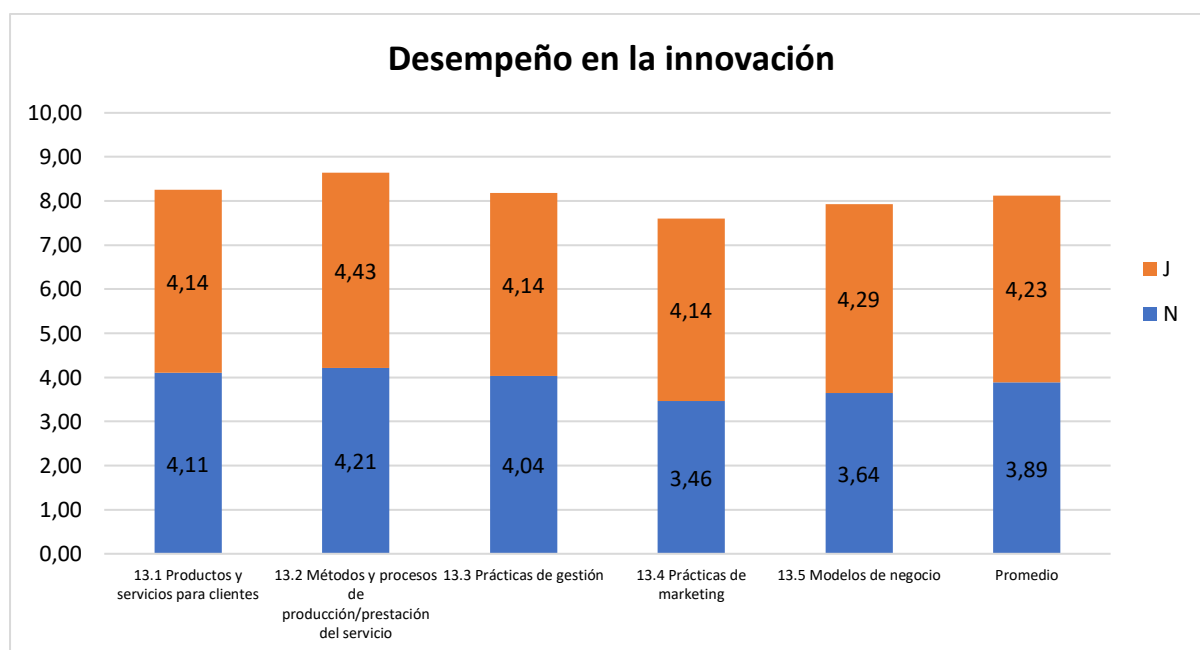
Por otra parte, la participación en el mercado para los sectores N y J muestra un índice más alto para el sector J con una puntuación de 4.14, esto puede deberse a que son

empresas de comunicación y desarrollo tecnológico lo que les permite abarcar una mayor parte del mercado actual. Lo contrario pasa con el sector N que muestra una puntuación de 3.79 la misma que exige a las empresas a mejorar el desempeño organizacional en general, todo esto permitirá que el sector pueda posicionarse de mejor manera y formar parte de un mercado más amplio.

Con respecto al promedio general corrobora la necesidad de los sectores J y N por abarcar mayor parte del mercado para volverse más rentables y lograr un crecimiento de ventas notable.

Figura 13.

Desempeño en la innovación



De acuerdo con la figura 13 se puede deducir cual ha sido el nivel de desempeño dentro de los diferentes parámetros de innovación en las empresas de los sectores J y N. Se establecen puntuaciones de 4.14 para el sector J y 4.11 para el sector N, donde los servicios para clientes cuentan con un rendimiento notablemente alto, pero con la necesidad de mantener la mejora continua creando nuevos servicios y diversificando los mismos. Con relación a los métodos y procesos de prestación del servicio se obtiene puntuaciones de 4.43 para el sector J y 4.21 para el N donde los procesos de prestación del servicio se encuentran

en niveles óptimos, lo que permite el crecimiento en ventas, la satisfacción de los clientes y la eficiencia operativa.

Por otra parte, de acuerdo a las prácticas de gestión dentro de las empresas de los sectores J y N se obtiene puntuaciones de 4.14 para el J y 4 para el N, evidenciando la necesidad de mejorar las prácticas de gestión empresarial en todas las áreas en general, esto permitirá la creación de una cultura organizacional positiva y la adaptabilidad al cambio. En el caso de las prácticas de marketing las puntuaciones indican una mayor práctica de marketing para el sector J con una puntuación de 4.14 a diferencia del sector N que obtiene una puntuación de 3.46 esto demanda la necesidad de inversión en marketing y campañas publicitarias que permitan posicionar de mejor forma la marca y mejorar el rendimiento de las empresas.

Finalmente, el modelo de negocio que maneja cada empresa hace notar las prácticas empresariales con las que trabaja cada una, por lo tanto, dentro del modelo de negocio de los sectores J y N se establece puntuaciones de 4.29 para el J y 3.64 para el N donde se evidencia una fuerte influencia como negocio dentro del mercado para el sector J no solo por sus estrategias sino también por sus prácticas empresariales. Sucede lo contrario con el sector N, el mismo que requiere mejorar en cuanto a cómo realiza su trabajo y que procesos deben ser mejorados con el objetivo de capturar valor, esto implica convertir el valor entregado a los clientes en ingresos y beneficios para la empresa.

Una vez realizado el análisis individual de cada bloque: calidad, desaprendizaje organizacional y desempeño de las empresas de los sectores J y N en la ciudad de Cuenca se concluye que las puntuaciones de cada variables superan la puntuación de 3 lo que determina que las empresas en estudio están trabajando por mejorar, adaptarse a los cambios y mejorar sus niveles de rendimiento, con la meta de ser rentables, sostenibles en el tiempo y lograr los objetivos planteados al momento de su creación, todo esto en beneficio de satisfacer la demanda alta de servicios de calidad por parte de los consumidores.

3.5 Síntesis de los resultados

El tema de investigación titulado análisis del desaprendizaje organizacional y desempeño de las empresas de los sectores J y N de la ciudad de Cuenca 2023 aborda aquellos aspectos y parámetros empresariales que mayor impacto causan tanto en la gestión de conocimiento como en el rendimiento y la calidad de los servicios que ofrecen. Para este proceso investigativo, el documento abarca teorías y métodos de recolección de datos del campo orientados hacia como las organizaciones están desarrollando sus actividades empresariales y cuáles son los efectos de aplicar las herramientas de una correcta gestión interna.

El principal objetivo de este proceso investigativo es identificar la realidad actual empresarial de los sectores J y N. Para ello se aplicó un método de investigación cuantitativo centrado en la elaboración de una encuesta, como principal recurso para recolectar información.

Este proceso investigativo se inicia bajo la premisa de que las empresas de los diferentes sectores a nivel nacional han tenido afecciones causadas tanto por el COVID 2019 así como también por los avances tecnológicos y las nuevas tendencias de consumo. Además de esto es conocer y analizar los factores para establecer conductas y comportamientos compartidos tanto por parte de la alta dirección, así como también los colaboradores.

3.6 Estrategias de mejora de la gestión

A continuación, se presentan las estrategias que permitirán a las empresas mejorar su gestión y desempeño, tanto en ámbitos tecnológicos como de gestión del conocimiento:

Tabla 4.

Estrategias de mejora de la gestión

Objetivo	Estrategia
Crear una base de datos de medición en cuanto a percepción de la calidad de servicios de la empresa.	Implementación tecnológica
Implementar un modelo de reforzamiento positivo con el fin de motivar a los colaboradores a desaprender y probar otras alternativas dentro de sus actividades.	Incentivos para el desaprendizaje

3.7 Plan de acción de mejoras

Una vez definidas las estrategias que permitirán mejorar el rendimiento y gestión de las empresas, se presenta el paso a paso de cada una de las estrategias desde el objetivo que se pretende alcanzar hasta el presupuesto necesario y los recursos necesarios para que la implementación sea posible.

3.7.1 Implementación tecnológica

Tabla 5.

Implementación tecnológica

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Resultado	Recursos	Tiempo	Presupuesto
Crear una base de datos de medición en cuanto a percepción de la calidad de servicios de la empresa.	Implementar herramientas tecnológicas de recopilación y seguimiento de datos de los clientes	<p>Actividad 1: Adquirir un Software de recopilación y seguimiento a clientes y un sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Actividad 2: Delegar o contratar personal experto en el manejo del Software.</p> <p>Actividad 3: Implementar nuevo sistema de gestión de la calidad que incluyan indicadores y reportes en tiempo real, además de pronósticos de demanda y actualización de los mismos.</p>	Departamento operativo, departamento de TIC,	Base de datos que indique la percepción de calidad los servicios por parte de los clientes.	<p>Personal del departamento operativo</p> <p>Software de gestión de la calidad</p> <p>Capacitación de uso del nuevo sistema</p>	Implementación de los nuevos sistemas: 2 meses	\$11.600,00

La tecnología es considerada como un factor determinante para que una empresa sea competitiva, además de ofrecer servicios de calidad en los tiempos establecidos. A continuación, se presenta el proceso de implementación tecnología que puede ser aplicado a la empresa que desee mejorar su productividad y calidad del servicio.

El objetivo principal del proyecto es la creación de una base de datos que permita medir la percepción de la calidad de los servicios ofertados a los consumidores. Para lograr el objetivo es necesario la compra de un Software que recopile la información, ordene y codifique para un posterior análisis, además de asignar al profesional encargado de manejo del mismo.

El proceso completo tendrá un costo de \$11.600,00 ver desglose del presupuesto en el apéndice B. El período de implementación será de 2 meses, logrando finalmente con esta base datos conocer la percepción de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios ofertados y al mismo poder dar seguimiento a las propuestas de mejora que resulten de los datos obtenidos.

Los responsables del desarrollo de la implementación serán los departamentos operativos TIC en conjunto con los colaboradores en general.

3.7.2 Incentivos para el desaprendizaje

Tabla 6.

Incentivos para el desaprendizaje

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Resultado	Recursos	Tiempo	Presupuesto
Implementar un modelo de reforzamiento positivo con el fin de motivar a los colaboradores a desaprender y probar otras alternativas dentro de sus actividades	Establecer incentivos que recompensen la disposición a desaprender y probar otras alternativas, incluyendo reconocimientos, programas de bonificación o promoción interna.	<p>Actividad 1: Evaluación de desempeño y actitud en los colaboradores frente al cambio.</p> <p>Actividad 2: Identificar situaciones que pueden presentarse como resistencia al cambio y al desaprendizaje.</p> <p>Actividad 3: Diseñar e implementar los nuevos programas de incentivos, reconocimientos y otras alternativas que fomenten la disposición de los colaboradores a desaprender y optar por nuevas alternativas.</p>	Departamento operativo, Talento Humano y colaboradores	Mejorar la productividad y compromiso de los colaboradores, producto del modelo de reforzamiento positivo.	<p>Test de evaluación de actitud y modelo de evaluación de desempeño</p> <p>Plan de capacitación en resistencia al cambio y desaprendizaje, mediante talleres vivenciales</p> <p>Planificación y cronograma de actividades</p>	Implementación del modelo de reforzamiento: 2 meses	\$29.270,00

Las empresas exitosas se deben a una correcta gestión del talento de sus colaboradores, por lo que desaprender forma parte de esta gestión y lograr este objetivo se torna en ocasiones complicado. El presente proyecto tiene el objetivo de la resistencia que tienen las personas en cuanto al cambio y las nuevas alternativas de hacer las cosas.

El proceso de implementación plantea un modelo de reforzamiento positivo donde su objetivo principal es motivar a los colaboradores a desaprender y probar nuevas alternativas dentro de sus actividades.

La dinámica del proyecto parte de la realización de un test de actitud a cada uno de los colaboradores para una posterior realización de talleres de capacitación en resistencia al

cambio y desaprendizaje. El costo total del proyecto será de \$29.270,00 ver desglose de presupuesto en el apéndice B. El tiempo de duración para su total implementación serán dos meses, obteniendo como resultados positivos mejorar la productividad y compromiso de los colaboradores, producto del modelo de reforzamiento positivo.

Los responsables del desarrollo de la implementación serán los departamentos operativos y talento humano en conjunto con los colaboradores en general.

Conclusiones

A partir de lo expuesto anteriormente, es posible concluir que los principales resultados en cuanto al bloque calidad es posible evidenciar que dentro de los resultados obtenidos existen el compromiso por parte de la alta dirección de las empresas en cuanto a ofrecer calidad en sus servicios, cuenta con colaboradores comprometidos, su enfoque de mejora continua está basado los clientes y la gestión de procesos mantiene una continua renovación y estandarización.

En cuanto al bloque de desaprendizaje organizacional, es posible concluir que basados en los principales resultados las empresas han tenido que realizar cambios significativos dentro de cómo realizar sus actividades, además de dar paso a nuevos procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento, destacando siempre la predisposición por identificar los errores propios y realizar los cambios necesarios.

Finalmente, para el bloque de desempeño es posible concluir que las empresas en cuanto al efecto de innovación y los cambios tecnológicos han sido capaces de adaptarse, actualizando sus servicios y creando otros, logrando de esta forma incrementar sus ventas y posicionarse de mejor manera en el mercado, sin dejar de lado la mejora continua y gestión de procesos.

Recomendaciones

Con los resultados de los datos obtenido se recomienda realizar investigaciones futuras con muestras más amplias para obtener resultados más específicos, debido a que este tipo de investigaciones permiten conocer la realidad de los sectores empresariales a nivel país.

Las propuestas antes planteadas tienen el objetivo de mejorar la gestión del conocimiento dentro de la empresa y la implementación tecnológica como estrategia para tener un crecimiento sostenible en el tiempo, por lo tanto, se recomienda la aplicación de cualquiera de las dos propuestas o a su vez ejecutar la dos con el objetivo de mejorar la productividad.

Se recomienda de la misma forma continuar con este tipo de investigaciones en temas tales como liderazgo, evaluaciones de desempeño, gestión de innovación, cultura organizacional y comunicación organizacional.

Referencias

- Vicas, A. (2020). *Resource congestion in alliance networks: How a firm's partners' partners influence the benefits of collaboration*. Recuperado de Resource congestion in alliance networks: How a firm's partners' partners influence the benefits of collaboration: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.3109>
- Hefetz, A., y Liberman, G (2017). *El análisis factorial exploratorio: una guía breve con ejemplos*. Recuperado de El análisis factorial exploratorio: una guía breve con ejemplos de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/11356405.2017.1365425>
- Nieto, E. y Nicomedes, T. (2018). *Tipos de investigación*. Recuperado de Tipos de investigación de <http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Jappinen, A., Raikkonen, E., Gélina, A., y Tolvanen, A. (2023). *Dynamic properties of successful plural leadership configuration: An exploratory process-study*. Recuperado de Dynamic properties of successful plural leadership configuration: An exploratory process-study: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/17427150231161851>
- Syariati, A., Elfa, N., Jafar, R., y Ulum, B. (2023). *Innovation norms during COVID-19 and Indonesian hotel performance: Innovative energy use as a mediating variable*. Obtenido de Innovation norms during COVID-19 and Indonesian hotel performance: Innovative energy use as a mediating variable: <https://acortar.link/a0uwx0>
- Andrade, F., Alejo, O., y Armendariz, C. (2018). *Método inductivo y su refutación deductista*. Recuperado de Método inductivo y su refutación deductista de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n63/1990-8644-rc-14-63-117.pdf>
- Reis, A., Chiari, E., Oliveira, C., y García, J. (2023). *Improvements in a quality management system (QMS) using soft system methodology (SSM) and analytic hierarchy process (AHP)*. Recuperado de Improvements in a quality management system (QMS) using soft system methodology (SSM) and analytic hierarchy process (AHP): <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1537/741>

- Escrig, A., García, B., y Segarra, M. (2019). *Drivers and internalisation of the EFQM excellence model*. Recuperado de Drivers and internalisation of the EFQM excellence model: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-08-2017-0161/full/pdf>
- Ortegón, A., Lasso, A., y Steil A. (2015). *Estrategía Organizacional y Ciclo de Gestión del Conocimiento: El Modelo de Bukowitz y Williams en Práctica*. Recuperado de Estrategía Organizacional y Ciclo de Gestión del Conocimiento: El Modelo de Bukowitz y Williams en Práctica: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n07/16370711.html>
- Becker, K. (2023). *Individual and organizational unlearning: directions for future research* . Recuperado de Individual and organizational unlearning: directions for future research : <https://core.ac.uk/download/pdf/10880334.pdf>
- Rodrigues, H., y De Sousa, D. (2019). *Individual unlearning from the point of view of managers in merger and acquisition events in Brasil*. Recuperado de Individual unlearning from the point of view of managers in merger and acquisition events in Brasil: <https://acortar.link/QXFWHw>
- Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos* . Recuperado de El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos : <https://acortar.link/qt2QHL>
- Camango, C., y Candido, C. (2023). *ISO 9001 maintenance, decertification and recertification:a systematic literature review*. Recuperado de ISO 9001 maintenance, decertification and recertification:a systematic literature review: <https://acortar.link/IRxdTr>
- Larios, E., Cuevas, H., y Estrada, S. (2018). *Análisis de la competitividad de marketing de la mipyme en Celaya, Gto: desde la perspectiva del modelo de probst*. Recuperado de Análisis de la competitividad de marketing de la mipyme en Celaya, Gto: desde la perspectiva del modelo de probst: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1310/980>

- Flores, E., Bruch, J., Wiktorsson, M., y Jackson M. (2019). *Decision-making approaches in process innovations: an explorative case study*. Recuperado de Decision-making approaches in process innovations: an explorative case study: <https://acortar.link/uoJB3t>
- Muhamad, F., Khair, N., Choo, T., Ismail, S., y Tambi, N. (2022). *The Relationship Between Service Quality and Occupants' Satisfaction: A Mixed-Use Building*. Recuperado de The Relationship Between Service Quality and Occupants' Satisfaction: A Mixed-Use Building: <https://acortar.link/O3zWWc>
- Muttaqin, G., Ismail, T., Meutia., Yunia, D., y Fazri, E. (2023). *Beyond Performance: Distribution of Corporate Value and Customer Loyalty*. Recuperado de Beyond Performance: Distribution of Corporate Value and Customer Loyalty: <https://acortar.link/Bkpbel>
- Giampaolo, O. M. (2010). *Escala de medición en estadística*. Obtenido de Escala de medición en estadística: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569009.pdf>
- Gonçalves, V. (2022). *3 claves para consolidar el aprendizaje organizacional en una empresa*. Recuperado de 3 claves para consolidar el aprendizaje organizacional en una empresa: <https://acortar.link/c0Q9NU>
- Laihonen, H., Kork, A., y Sinervo, L. (2023). *Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration*. Recuperado de Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration: <https://acortar.link/FKnMa9>
- Henriquez, L., y Henriquez V. (2019). *Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura*. Recuperado de Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n29/19402922.html>

- Hernández, O. (2010). *Alianzas estratégicas: ¿Adquisición o Acceso Al conocimiento?*
Recuperado de Alianzas estratégicas: ¿Adquisición o Acceso Al conocimiento?:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7088/6773>
- Brooks, J., Grugulis, I., y Cook, H. (2022). *Unlearning and consent in the UK Fire and Rescue Service*. Recuperado de Unlearning and consent in the UK Fire and Rescue Service:
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00187267211031179>
- Cocolova, J., y Tomcikova, L. (2021). *Innovative Human Resource Management Practices for the Talent Management Implementation*. Recuperado de innovative human resource management practices for the talent management implementation :
<https://acortar.link/uuybSt>
- Quy Le, D., y Jang, D. (2023). *Individual Differences and Situational Constraint Predict Information Search in Negotiation Planning*. Recuperado de Individual Differences and Situational Constraint Predict Information Search in Negotiation Planning:
<file:///C:/Users/Wilmer/Downloads/s10726-023-09824-2.pdf>
- Jinyu Guoa, L. C. (2022). *How to innovate continuously? Conceptualizing generative capability*. Recuperado de How to innovate continuously? Conceptualizing generative capability: <https://acortar.link/mlcQzI>
- Bocoya, J., Rey, M., y Calvo, A. (2023). *The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study*. Obtenido de The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study:
<file:///C:/Users/Wilmer/Downloads/s11846-023-00653-w.pdf>
- José Guadalupe Flores López, C. A. (2023). *The Effect of the Knowledge Management Processes Capability on Innovation Activities in the Mexican Industry*. Obtenido de The Effect of the Knowledge Management Processes Capability on Innovation Activities in the Mexican Industry: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/1/21>
- Joseph F. Hair, J. M. (2019). *Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects*. Obtenido de Development and validation of

- attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RAUSP-05-2019-0098/full/pdf>
- Juan-Gabriel Cegarra-Navarro, A. W. (2021). *Minimizing the effects of defensive routines on knowledge hiding through unlearning*. Obtenido de Minimizing the effects of defensive routines on knowledge hiding through unlearning:
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296321005828?token=6F22A9FC36967C6BCBD58296587C52C79EA36B607D412DAE11E53C1F43072DD1EFCD5D3E7F9B280B22D458BA0B1F3E11&originRegion=us-east-1&originCreation=20230516023722>
- Krzysztof Dmytrów, A. G.-S. (2020). *METHODS OF ANALYZING QUALITATIVE VARIABLE CORRELATION ON THE REAL ESTATE MARKET*. Obtenido de METHODS OF ANALYZING QUALITATIVE VARIABLE CORRELATION ON THE REAL ESTATE MARKET: file:///C:/Users/Wilmer/Downloads/10.2478_remav-2020-0007.pdf
- Lapresta, R. G. (2020). *Managing the Smiley Face Scale Used by Booking.com in an Ordinal Way*. Obtenido de Managing the Smiley Face Scale Used by Booking.com in an Ordinal Way: <https://www.scielo.cl/pdf/jtaer/v16n2/0718-1876-jtaer-16-02-00109.pdf>
- Lenka, S. S. (2021). *On the shoulders of giants: uncovering key themes of organizational unlearning research in mainstream management journals*. Obtenido de On the shoulders of giants: uncovering key themes of organizational unlearning research in mainstream management journals: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-021-00492-7>
- M. Isabel Gonzalez-Ramos, M. J. (2022). *The interplay between corporate social responsibility and knowledge management strategies for innovation capability development in dynamic environments*. Obtenido de The interplay between corporate social responsibility and knowledge management strategies for innovation capability development in dynamic environments:
file:///C:/Users/Wilmer/Desktop/Universidad%20S%C3%A9ptimo%20ciclo/Practicum%204.1/TESIS/Material/10-1108_JKM-08-2022-0637.pdf

Malgorzata Zieba, S. D. (2022). *The impact of knowledge risk management on sustainability*.

Obtenido de The impact of knowledge risk management on sustainability:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-09-2021-0691/full/pdf>

Malla Mattilaa, M. Y. (2020). *Digital transformation of business-to-business sales: what needs*.

Obtenido de Digital transformation of business-to-business sales: what needs:

file:///C:/Users/Wilmer/Desktop/Universidad%20S%C3%A9ptimo%20ciclo/Practicum%204.1/TESIS/Material/Digital%20transformation%20of%20business%20to%20business%20sales%20what%20needs%20to%20be%20unlearned.pdf

María Dolores Aledo Ruíz, J. O.-C.-N. (2017). *Linking an unlearning context with performance*

through human capital. Obtenido de Linking an unlearning context with performance

through human capital:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2444883416300249?token=9DC7BD55B50BF26E9BBB32826071EF817313196449AE3457CF93042D6D34AC06CFD3A86626B445F9162BAFAD286FA0EB&originRegion=us-east-1&originCreation=20230510020943>

Martin Schnuerch, J. M. (2022). *Meaningful Comparisons With Ordinal-Scale Items*. Obtenido

de Meaningful Comparisons With Ordinal-Scale Items:

https://watermark.silverchair.com/collabra_2022_8_1_38594.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kkhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAAswwggLIBgkqhkiG9w0BBwagggK5MIICtQIBADCCAq4GCSqGSIB3DQEHATAeBglghkgBZQMEAS4wEQQMMoE3CyN0A1nbc846AgEQgIICf0K_LgIG5lwqDY6mkzZ4d6lbP7Mjfn0

Martínez, L. C. (2017). *El camino de éxito de las encuestas y entrevistas*. Obtenido de El

camino de éxito de las encuestas y entrevistas:

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/6122fd2b-e1a9-49cd-94d9-feb17a4ee3e4/content>

Md. Al-Amin, R. A. (2021). *Socially Responsible Human Resource Management and*

Voluntary Environmental Behavior: The Moderating Effect of Ecocentric Leadership.

Obtenido de Socially Responsible Human Resource Management and Voluntary

Environmental Behavior: The Moderating Effect of Ecocentric Leadership:
file:///C:/Users/Wilmer/Downloads/10.7206cemj.2658-0845.49.pdf

- Meleán, C. F. (2005). *Análisis de la relación entre la ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al modelo de Nonaka y Takeuchi*. Obtenido de Análisis de la relación entre la ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al modelo de Nonaka y Takeuchi.:
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2915/An%20a%20relaci%20entre%20la%20ingenier%20del%20conocimiento%20y%20la%20gesti%20del%20conocimiento%20en%20base%20al%20modelo%20de%20Nonaka%20y%20Takeuchi.pdf?sequen>
- Merli, G. O. (2010). *Escalas de medición en Estadística*. Obtenido de Escalas de medición en Estadística: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2415/2574>
- Mesa, J. (2018). *El desaprendizaje como técnica para la mejora continua en la empresa*. Obtenido de El desaprendizaje como técnica para la mejora continua en la empresa: <https://grupo-pya.com/desaprendizaje-tecnica-la-mejora-continua-la-empresa/>
- Mira Holopainen, M. S. (2022). *Facilitating performance measurement and management through digital business strategy*. Obtenido de Facilitating performance measurement and management through digital business strategy: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBE-01-2022-0015/full/pdf>
- Narváez, J. C. (2020). *Modelos de gestión de calidad utilizados en las Pymes de servicio del Sector Automotriz en el Norte de Quito*. Obtenido de Modelos de gestión de calidad utilizados en las Pymes de servicio del Sector Automotriz en el Norte de Quito : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7207/1/T3108-MAE-Lucero-Modelos.pdf>
- Nasim Nasrabadi, A. D. (2021). *Robustness of efficiency scores in data envelopment analysis with interval scale data*. Obtenido de Robustness of efficiency scores in data envelopment analysis with interval scale data:

S0377221721005658/main.pdf?X-Amz-Security-

Token=IQoJb3JpZ2luX2VjENj%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCX

VzLWVhc3QtMSJHMEUCIFPsHI8khktHmC57E5JsaARh2eQxOp6rilCgB1BgkFTFAi

EA87I%2FVM0G5c

Natalia Orviz Martínez, T. C. (2021). *Review of scientific research in ISO 9001 and ISO 14001:*

a bibliometric analysis. Obtenido de Review of scientific research in ISO 9001 and ISO

14001: a bibliometric analysis:

<https://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/191189no.pdf>

Nenadál, D. V. (2022). *Closed-Loop Quality Management Systems: Are Czech Companies*

Ready? . Obtenido de Closed-Loop Quality Management Systems: Are Czech

Companies Ready? : <https://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/1710/1339>

Ngoc Khuong Mai, T. T. (2022). *The impact of leadership traits and organizational learning on*

business innovation. Obtenido de The impact of leadership traits and organizational

learning on business innovation:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2444569X22000440?token=A8C7ADA8CB>

799B51F74CDFE47E9CCAA25BF89E46D5F313A34302F4159FEF89B6B06656C60

7B871104FCFDF84541714E4&originRegion=us-east-

1&originCreation=20230517235214

Nguyen, M. C. (2022). *Mindful unlearning in unprecedented times: Implications for*

management and organizations. Obtenido de Mindful unlearning in unprecedented

times: Implications for management and organizations:

<file:///C:/Users/Wilmer/Desktop/Universidad%20S%C3%A9ptimo%20ciclo/Practicum>

%204.1/TESIS/Material/13505076211060433.pdf

Nicholas Burton, M. C. (2022). *Secular discernment: A process of individual unlearning and*

collective relearning. Obtenido de Secular discernment: A process of individual

unlearning and collective relearning:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/13505076221100919>

- Padilla, J. C. (2007). *Escalas de medición*. Obtenido de Escalas de medición: <file:///C:/Users/Wilmer/Downloads/Dialnet-EscalasDeMedicion-4942056.pdf>
- Pérez, V. A. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*. Obtenido de Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques: <https://www.redalyc.org/journal/4576/457646537004/html/>
- Peschl, M. F. (2019). *Unlearning towards an uncertain future: on the back end of future-driven unlearning*. Obtenido de Unlearning towards an uncertain future: on the back end of future-driven unlearning: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-11-2018-0192/full/pdf?title=unlearning-towards-an-uncertain-future-on-the-back-end-of-future-driven-unlearning>
- Prieto, L. A. (2016). *El aprendizaje y des aprendizaje en una organización: una herramienta en un mundo global*. obtenido de el aprendizaje y des aprendizaje en una organización: una herramienta en un mundo global: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14141/EL%20APRENDIZAJE%20Y%20DES%20APRENDIZAJE%20EN%20UNA%20ORGANIZACI%c3%93N%20UNA%20%20HERRAMIENTA%20EN%20UN%20MUNDO%20GLOBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Puebla, G. (2010). *Caracterización del periurbano en países centrales y periféricos a través de cuatro autores breve recopilación y análisis bibliográfico*. Obtenido de Caracterización del periurbano en países centrales y periféricos a través de cuatro autores breve recopilación y análisis bibliográfico: <http://ojs.filo.unt.edu.ar/index.php/bcieg/article/view/189/161>
- Pulido, H. G. (2020). *Calidad y Productividad*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Retna Anggitaningsih, B. I. (2022). *The Effect of Balanced Scorecard Understanding on Employee Performance with Career System and Compensation System as Moderating Variable*. Obtenido de The Effect of Balanced Scorecard Understanding on Employee

Performance with Career System and Compensation System as Moderating Variable:
https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20221211_c67950ad-d9e9-40aa-b0f8-18eb36368bc0.pdf

Roberta De Angelis, R. M. (2023). *Open strategy and dynamic capabilities: A framework for circular economy business models research*. Obtenido de Open strategy and dynamic capabilities: A framework for circular economy business models research:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.3397>

Rubia, J. M. (2023). *Medición del apuntamiento en variables en escala nominal*. Obtenido de Medición del apuntamiento en variables en escala nominal:
<http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v41n1/0254-9247-psico-41-01-421.pdf>

Ruth del Castillo Romo, C. L.-M.-F. (2020). *Responsabilidad Social Municipal Bajo la Percepción de Los Jóvenes en Ciudades de Turismo de Negocios y Recreativo*. Obtenido de Responsabilidad Social Municipal Bajo la Percepción de Los Jóvenes en Ciudades de Turismo de Negocios y Recreativo:
<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/41162/31527>

Santiago Quintero-Ramírez, W. L.-C.-V. (2017). *Representación del des-aprendizaje en los sistemas de innovación: una propuesta desde la modelación basada en agentes*. Obtenido de Representación del des-aprendizaje en los sistemas de innovación: una propuesta desde la modelación basada en agentes:
<https://www.redalyc.org/journal/212/21254609009/html/>

Sarah Schönherr, R. E. (2022). *Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation*. Obtenido de Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-06-2022-0434/full/pdf?title=organisational-learning-and-sustainable-tourism-the-enabling-role-of-digital-transformation>

Susanne Durst, I. R. (2023). *Knowledge management in SMEs: a follow-up literature review*. Obtenido de Knowledge management in SMEs: a follow-up literature review:

- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-04-2022-0325/full/pdf?title=knowledge-management-in-smes-a-follow-up-literature-review>
- Tamvada, D. A. (2023). *From entrepreneurship to leadership*. Obtenido de From entrepreneurship to leadership: <file:///C:/Users/Wilmer/Downloads/s10961-022-09956-8.pdf>
- Trenas, F. R. (2008). *APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO Y CONSTRUCTIVISMO*. Obtenido de APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO Y CONSTRUCTIVISMO: <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd4981.pdf>
- Valle, R. L. (2022). *The impact of talent management on ethical behavior and intention to stay in the organization*. Obtenido de The impact of talent management on ethical behavior and intention to stay in the organization: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/425F13B876C07281B3F3516E3C04EC4F/S1833367222000645a.pdf/the-impact-of-talent-management-on-ethical-behavior-and-intention-to-stay-in-the-organization.pdf>
- Vega, D. (2020). *Estrategia para mejorar la guía de optimización del desempeño y calidad con el modelo FQM en el Hospital Dr. Cecilio A. Castellero*. Obtenido de Estrategia para mejorar la guía de optimización del desempeño y calidad con el modelo FQM en el Hospital Dr. Cecilio A. Castellero: <https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/5409/DORAIDA%20VEGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yan-ying Chen, L. W.-g. (2020). *Does ISO 9000 Certification Benefit Service Firms?* Obtenido de Does ISO 9000 Certification Benefit Service Firms?: <file:///C:/Users/Wilmer/Downloads/sustainability-11-05886.pdf>
- Zoranović, V. E. (2022). *Knowledge management and digital Knowledge management and digital*. Recuperado de Knowledge management and digital Knowledge management and digital : <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1821-3448/2022/1821-34482202057E.pdf>

Apéndice A

Encuesta de desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Administración de Empresas
Encuesta dirigida a directivos de pequeñas y medianas empresas (PYMEs)

Objetivo: Analizar la contribución del desaprendizaje organizacional, la gestión de calidad y el desempeño de las empresas del Ecuador.

Encuestador: Wilmer Adrián Padilla Quinde **Fecha:** _____ **Nº de encuesta:**

Ciudad: Cuenca

COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Por medio del presente, tengo a bien comunicar que la Universidad Técnica Particular de Loja se encuentra desarrollando el proyecto de investigación titulado "Análisis de la contribución del desaprendizaje organizacional, gestión de calidad y desempeño en las empresas del Ecuador" información que servirá como base para diseñar propuesta de estrategias de mejora para este sector. Razón por la cual, solicito muy comedidamente, su ayuda y autorización para que el estudiante realice la aplicación de una encuesta a usted o al directivo que usted tenga a bien designar.

Cabe indicar que desde la carrera de Administración de Empresas y el estudiante establecemos un compromiso de confidencialidad irrestricto, respecto al levantamiento y tratamiento de la información obtenida a través de la presente encuesta. El nombre de la empresa o cualquier tipo de información que permita identificarla, no será publicado en ningún material sin previa autorización. La información recopilada se utilizará solo para fines estadísticos, considerando lo señalado en el numeral 19 del artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador: "El derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. La recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos o información requerirán la autorización del titular o el mandato de la ley"

BLOQUE 1. DATOS GENERALES

1.1 Razón social:	
1.2 Dirección:	
1.3 Teléfono:	
1.4 Correo electrónico*:	
1.5 RUC:	

1.6 ¿Cuál es el sector de la empresa?

Industria()

Servicio()

Comercio()

1.7 ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? (breve descripción)

Código CIUU:

1.8. ¿Cuántos empleados promedio en promedio laboraron en su organización durante el año 2022

	2022
1.8.1 N° promedio de empleados	
1.8.2 N° promedio de mujeres:	

1.9 ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa? _____ años

1.10. ¿El control mayoritario de la empresa es familiar? (En una empresa familiar, los grupos familiares tienen más del 50% del capital):

() Sí() NO

1.11. Por favor indique el género del director/ gerente general:

() Hombre() Mujer

1.12. ¿Cuál es el nivel de formación académica del director/gerente de su empresa?:

Estudios básicos, bachillerato, técnico ()

Estudios universitarios-Pregrado () Especificar título _____

Estudios universitarios-Posgrado() Especificar título _____

BLOQUE 2. CALIDAD

2. Apoyo de la alta dirección. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
2.1. Los altos directivos de mi departamento establecen objetivos claros para la mejora de la calidad	1	2	3	4	5
2.2. Los altos directivos de esta organización hacen un seguimiento de las sugerencias de mejora	1	2	3	4	5
2.3. Los altos directivos de esta organización asignan recursos para mejorar la calidad	1	2	3	4	5
2.4. La alta dirección apoya las sugerencias para mejorar la forma de hacer las cosas	1	2	3	4	5

3. Participación de los empleados. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
3.1. Existe un fuerte compromiso con la calidad en todos los niveles de esta organización	1	2	3	4	5
3.2. Se anima a la gente a decir cómo podrían mejorar en la supervisión	1	2	3	4	5
3.3. Las personas en esta organización tienen un nivel relativamente alto de autoridad sobre sus decisiones relacionadas con el trabajo	1	2	3	4	5
3.4. Las personas de esta organización buscan constantemente formas de mejorar su trabajo	1	2	3	4	5

4. Mejora continua. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
4.1. La mejora continua de la calidad es un objetivo importante de esta organización	1	2	3	4	5
4.2. Las personas de esta organización mejoran constantemente sus procesos empresariales	1	2	3	4	5
4.3. Las personas en esta organización buscan continuamente mejores formas de hacer su trabajo para evitar errores	1	2	3	4	5
4.4. Las personas de mi unidad de trabajo analizan los productos de su trabajo para buscar formas de hacerlo mejor.	1	2	3	4	5

5. Orientación al cliente. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
5.1. Esta empresa desarrolla sus estrategias de negocio en base a las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5
5.2. Esta empresa anima a las personas a escuchar al cliente cuando tienen que tomar decisiones	1	2	3	4	5
5.3. Las personas de mi unidad de trabajo conocen a sus clientes	1	2	3	4	5
5.4. Tengo en mente a mis clientes mientras realizo las actividades del trabajo	1	2	3	4	5

6. Gestión de procesos. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
6.1 Nuestros proveedores colaboran estrechamente con nosotros en el desarrollo de productos/servicios	1	2	3	4	5
6.2 Trabajamos en estrecha colaboración con nuestros proveedores para mejorar los procesos del otro.	1	2	3	4	5
6.3 Nuestros proveedores disponen de un eficaz sistema de medición de la calidad de los materiales/suministros que nos envían	1	2	3	4	5
6.4 Tenemos métodos bien establecidos para medir la calidad de nuestros productos/ servicios	1	2	3	4	5

6.5 Tenemos procedimientos operativos estandarizados y documentados en toda la empresa	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

BLOQUE 3. DESAPRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

7. Consolidación de los aprendizajes emergentes: Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
7.1 Los gerentes están abiertos a nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
7.2 La gerencia ha tratado de iniciar proyectos e introducir innovaciones	1	2	3	4	5
7.3 Los gerentes reconocen el valor de la nueva información, la asimilan y la aplican	1	2	3	4	5
7.4 Los gerentes están predispuestos a colaborar con los miembros de la organización y a resolver problemas juntos	1	2	3	4	5

8. Examinación de la perspectiva. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
8.1 Soy capaz de identificar problemas (nuevas formas de hacer las cosas) fácilmente.	1	2	3	4	5
8.2 Soy capaz de ver los errores de mis compañeros	1	2	3	4	5
8.3 Soy capaz de escuchar a mis clientes (por ejemplo, quejas, sugerencias)	1	2	3	4	5
8.4 Puedo compartir información con mi jefe fácilmente	1	2	3	4	5

9. Marco para cambiar los hábitos individuales. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
9.1 Nuevas situaciones me han ayudado a visualizar mis propios errores	1	2	3	4	5
9.2 Nuevas situaciones han cambiado mi forma de pensar	1	2	3	4	5
9.3 Nuevas situaciones han cambiado mis comportamientos.	1	2	3	4	5
9.4 Nuevas situaciones me han apoyado a cuestionar mis propios comportamientos	1	2	3	4	5

BLOQUE 4. CONOCIMIENTO

10. Intercambio de conocimientos. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
10.1 Las personas comparten su conocimiento especializado con otros.	1	2	3	4	5
10.2 Si alguien tiene un conocimiento especializado sobre cómo realizar una tarea, es muy probable que esta persona comparta este conocimiento con otras.	1	2	3	4	5
10.3 Las personas intercambian información, conocimiento y comparten sus habilidades con otros.	1	2	3	4	5
10.4 Las personas proporcionan libremente a sus colegas conocimientos difíciles de encontrar o habilidades especializadas	1	2	3	4	5
10.5 Las personas ayudan a otras a desarrollar estrategias relevantes	1	2	3	4	5
10.6 Las personas comparten mucha información con otros	1	2	3	4	5
10.7 Las personas ofrecen muchas sugerencias a los demás.	1	2	3	4	5

BLOQUE 5. RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

11. Tipo de innovación. Evalúe el efecto de sus operaciones de innovación en las ventas de su organización el año pasado (1-sin efecto, 5=efecto positivo significativo)	Sin efecto			Efecto positivo significativo	
	1	2	3	4	5
11.1 Productos y servicios totalmente nuevos (innovación radical)	1	2	3	4	5
11.2 Productos y servicios mejorados (innovación incremental)	1	2	3	4	5

12. Desempeño de la organización. ¿En comparación con otras empresas del sector, como califica los resultados de su organización en las siguientes áreas durante el último año? (1 = muy mal, 5 = muy bien)	Muy mal			Muy bien	
	1	2	3	4	5
12.1 Crecimiento de ventas	1	2	3	4	5
12.2 Rentabilidad	1	2	3	4	5
12.3 Participación de mercado	1	2	3	4	5

13. Desempeño en la innovación. En comparación con la competencia, con cuanto éxito su organización consiguió crear innovaciones / nuevos métodos operativos en las siguientes áreas en los últimos años? (1 = muy mal, 5 = muy bien)	Muy mal			Muy bien	
	1	2	3	4	5
13.1 Productos y servicios para clientes	1	2	3	4	5
13.2 Métodos y procesos de producción/prestación del servicio	1	2	3	4	5
13.3 Prácticas de gestión	1	2	3	4	5
13.4 Prácticas de marketing	1	2	3	4	5
13.5 Modelos de negocio	1	2	3	4	5

Acciones recomendadas para mejorar la gestión de calidad, desaprendizaje o desempeño en el sector:

¡Muchas gracias!

Apéndice B.

Presupuestos de implementación

Presupuesto			
Implementación del sistema de recopilación de datos y medición de calidad			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Compra del Software de recopilación y seguimiento	1	\$10.000,00	\$10.000,00
Costo de la instalación	1	\$800,00	\$800,00
Experto en el manejo del Sistema	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Total			\$11.800,00

Presupuesto			
Talleres de implementación del modelo de reforzamiento positivo			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Plataforma Online para test y evaluación	1	\$1.600,00	\$1.600,00
Encargados de la aplicación del test	3	\$450,00	\$1.350,00
Alquiler de local para talleres	4	\$800,00	\$3.200,00
Equipos de proyección y sonido	4	\$600,00	\$2.400,00
Materiales de apoyo para colaboradores	800	\$15,00	\$12.000,00
Refrigerios	800	\$3,50	\$2.800,00
Logística y transporte	4	\$1.200,00	\$4.800,00
Incentivos por asistencia	4	\$30,00	\$120,00
Orador para cierre de talleres	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Total			\$29.270,00