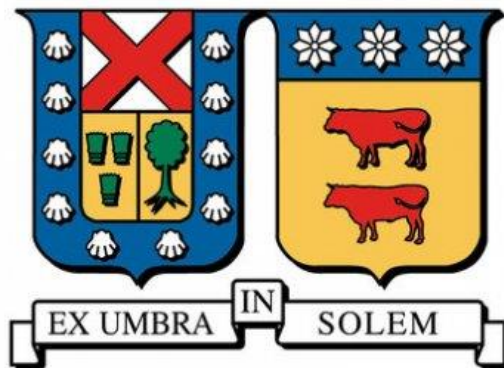




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**IMPACTO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA
PRODUCTIVIDAD Y EL NEGOCIO DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN CHILE.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

CARLA TILLERÍA TAPIA

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA

VALPARAISO, 18 DE OCTUBRE 2023

Agradecimientos

Sin duda en primer lugar, agradecer eternamente a mis padres Irma y Juan Carlos, por la confianza que han depositado en mí, por cada uno de los sacrificios que han hecho para darnos a mi hermana y a mí la mejor educación y un hogar rodeado de amor en donde nos entregaron los valores y herramientas que me definen como persona y siempre recordándonos lo orgullosos que están de nosotras. Agradecerles por la preocupación constante todos esos años que estuve lejos, visitarme cuando podían y recibirme con besos y abrazos cuando viajaba a casa los fines de semana, los amo y siempre estaré agradecida por todos sus esfuerzos.

A mi abuelita, mi mamita Irma, gracias por enseñarme a rezar, a compartir y a amar siempre desde lo más puro de tu corazón sin esperar nada a cambio, es tan reciente tu pérdida que no hay mucho que decir, sólo mucho que sentir.

Agradecer a mi pololo Nicolás, por ser un gran compañero y apoyo durante nuestra etapa universitaria y hasta el día de hoy. Por escucharme y animarme cada vez que sentía frustración y cansancio, pero también celebrar cuando las cosas salían bien y motivarme a dar siempre lo mejor.

A mi hermana Francisca, la familia y mi círculo más cercano por siempre demostrar su preocupación, brindarme todo su apoyo y alentarme a culminar este proyecto. A todas las personas y amigos que fueron parte de mi vida universitaria y estuvieron en los momentos exactos para compartir días y noches de estudio, risas y experiencias inolvidables.

Al profesor Lionel Valenzuela por el apoyo brindado al permitirme realizar mi trabajo de título en su compañía, sus consejos y aportes profesionales fueron siempre útiles, gracias por su orientación y paciencia para poder culminar este proceso. A cada uno de los profesores por compartir sus conocimientos y experiencias profesionales que dejaron una semilla de enseñanza que llevaré en mi vida profesional.

Índice

1. Problema de Investigación	2
2. Objetivos	5
2.1 <i>Objetivo general</i>	5
2.2 <i>Objetivos específicos</i>	5
3. Marco Teórico	6
3.1 Gestión del conocimiento	6
3.1.1 ¿Qué es el conocimiento?.....	6
3.1.2 ¿Qué es la gestión del conocimiento?	7
3.1.3 Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento.....	11
3.1.4 Ciclo del conocimiento	16
3.2 Modelos de Gestión del Conocimiento	18
3.2.1 Modelo de Creación del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995):.....	19
3.2.2 Modelo de gestión del conocimiento de KPMG CONSULTING (Tejedor y Aguirre, 1998):	22
3.2.3 Modelo de Arthur Andersen (1999):.....	25
3.2.4 Modelo de Herramientas de Evaluación de Gestión del Conocimiento (KMAT, 1999):	27
3.2.5 Modelo de integración de tecnología de Kreschberg (2001):	29
3.3 Capital Intelectual y gestión del conocimiento.....	31
3.3.1 Capital Humano	32
3.3.2 Capital Estructural	33
3.3.3 Capital Relacional:.....	33
3.4 El surgimiento del enfoque de competencia laboral	34
3.5 El talento humano y la productividad	36
3.6 Gestión del conocimiento y la industria alimentaria en Chile.....	39
3.7 Indicadores de gestión o desempeño (KPI).....	43
3.7.1 Características de los Key Performance Indicators (KPI).....	43
3.7.2 Beneficios de los KPI's en sintonía con la Gestión del Conocimiento.....	44
3.7.3 Clasificación de los indicadores clave de desempeño	46
4. Metodología.....	49

5.	Desarrollo del tema	50
5.1	Definición del problema	50
5.2	Fase Exploratoria	50
5.2.1	Herramienta Fase Exploratoria: Encuesta	50
5.2.2	Diseño Encuesta.....	51
5.2.3	Levantamiento de Datos.....	59
5.2.4	Estructura de la Encuesta	60
5.2.5	Análisis de Respuestas Obtenidas.....	62
6.	Resultados.....	64
6.1	Sección 1: Descripción.....	64
6.2	Sección 2: Antecedentes Generales	64
6.3	Sección 3: Sobre las Capacitaciones	77
6.4	Sección 4: La Gestión del Conocimiento en las organizaciones de Chile	85
7.	Conclusiones.....	134
7.1	Conclusiones en Base al Análisis de los Antecedentes Generales	134
7.2	Conclusiones en Base al Análisis de las Capacitaciones	136
7.3	Conclusiones en Base al Análisis de los Procesos de GC.....	139
7.4	Conclusiones en Base al Análisis de las competencias laborales y KPIS de productividad.....	145
7.5	Conclusiones finales	146
8.	Propuesta y Recomendaciones	148
8.1	Propuesta de metodología para la implementación de gestión del conocimiento en la industria alimentaria en Chile	148
8.2	Recomendaciones	150
9.	Bibliografía.....	151
10.	Anexos.....	160

Índice de Figuras

Figura 3.1: Evaluación de la gestión del conocimiento.....	11
Figura 3.2: El espiral del aprendizaje continuo y el ciclo del conocimiento.....	17
Figura 3.3: Modelo del proceso de creación del conocimiento organizacional.....	22
Figura 3.4: Modelo de Gestión del Conocimiento KPMG Consulting.....	24
Figura 3.5: Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen de 1999.....	27
Figura 3.6: Modelo de Herramientas de Evaluación de Gestión del Conocimiento (KMAT).....	29
Figura 3.7: Modelo de integración de tecnología de Kreschberg 2001.....	30
Figura 6.1: Subsector económico al que pertenece la empresa.....	66
Figura 6.2: Cargo dentro de la empresa.....	68
Figura 6.3: Años en la empresa.....	69
Figura 6.4: Años de experiencia en el cargo.....	70
Figura 6.5: ¿Cuáles son aproximadamente los niveles de venta que se generan anualmente en la empresa?.....	71
Figura 6.6: ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?.....	72
Figura 6.7: ¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son familiares para usted?.....	73
Figura 6.8: Relación Tamaño de la Empresa – Familiaridad del concepto de Gestión del Conocimiento.....	75
Figura 6.9: Relación Subsectores de la Industria Alimentaria – Tamaño de la Empresa.....	77
Figura 6.10: ¿En su empresa se realizan capacitaciones a los trabajadores?.....	79
Figura 6.11: ¿La empresa comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores?.....	80
Figura 6.12: ¿Las capacitaciones recibidas en la empresa le han permitido mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?.....	82

Figura 6.13: ¿Las capacitaciones y entrenamientos formales con cursos es proporcionada por personal de la misma empresa?.....	83
Figura 6.14: ¿La empresa tiene mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores?.....	84
Figura 6.15: ¿El crecimiento que posee y aplica al cargo que desempeña proviene de la inducción y capacitación recibida por la empresa?.....	85
Figura 6.16: Vías por las que se adquiere el conocimiento necesario para el desempeño de su puesto de trabajo.....	88
Figura 6.17: ¿Cuáles de los siguientes indicadores específicos ha identificado que se utiliza(n) para medir los niveles de productividad frente al conocimiento dentro de la empresa?.....	90
Figura 6.18: La GC en las organizaciones de Chile – Identificación.....	94
Figura 6.19: La GC en las organizaciones de Chile – Aprendizaje.....	98
Figura 6.20: La GC en las organizaciones de Chile – Creación.....	102
Figura 6.21: La GC en las organizaciones de Chile – Almacenamiento.....	106
Figura 6.22: La GC en las organizaciones de Chile – Intercambio.....	110
Figura 6.23: La GC en las organizaciones de Chile – Uso.....	115
Figura 6.24: La GC en las organizaciones de Chile – Medición.....	119
Figura 6.25: ¿De qué manera podría beneficiarle a usted, instaurar programas de GC en su empresa?	125
Figura 6.26: ¿Cuáles son los principales facilitadores que han percibido y/o ganado en su área de trabajo gracias a los procesos de GC de su empresa?.....	134

Índice de Tablas

Tabla 3.1: Definiciones de gestión del conocimiento.....	8
Tabla 3.2: Exportación de Alimentos por sectores alimentarios.....	43
Tabla 4.1: Estratificación por tamaño de empresa en Chile.....	54
Tabla 7.1: Elementos determinantes que confirman el modelo de gestión del conocimiento en la Industria Alimentaria en Chile.....	150

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito evaluar el impacto del modelo de gestión del conocimiento y las competencias laborales en la productividad de una industria en particular, proporcionando en primera instancia una visión teórica con los conceptos relacionados a esta materia de estudio, de tal manera de ver y comprender en las organizaciones las tendencias mediante una investigación exploratoria y descriptiva para evidenciar cuánta penetración ha tenido la gestión del conocimiento en la industria alimentaria en Chile y los modelos que han ido surgiendo.

El conocimiento tal como se entiende hoy en día gracias a la globalización y las nuevas tecnologías, es un recurso que no tan sólo permite interpretar nuestro entorno, sino que da la posibilidad de generar una interacción dinámica y que a través de su gestión formal se traduce en un recurso estratégico para cualquier organización.

A partir de este estudio se realizó una encuesta para levantar información preliminar y de los resultados obtenidos se concluye que uno de los factores más importantes para el desarrollo de las estrategias organizacional y el aumento de la productividad es gestionar el conocimiento crítico, las competencias laborales de comportamiento, el uso eficaz de los sistemas considerando que depende de los criterios e indicadores según la prioridad de la industria. Estudiar la Gestión del Conocimiento, es claramente una herramienta potente de eficiencia operativa, ya que existe una relación directa entre el conocimiento y el desempeño individual y organizacional siempre que sus procesos se resuman en; que se formalice, se incentive y se mida como una esperanza de mejora dentro de la organización. Se presenta una propuesta de mejora mediante metodologías que fortalezcan la implementación y práctica de Gestión del Conocimiento en las empresas de la industria alimentaria en Chile que se puedan replicar a las demás industrias y sectores.

1. Problema de Investigación

En el actual contexto competitivo el mayor valor de una empresa se centra en sus competencias esenciales, es decir, en el capital intelectual y darles métrica a las habilidades blandas al aumentar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. El talento humano desempeña un papel importante porque la gestión del conocimiento organizacional depende de la gestión de cada individuo, es decir, de la base del conocimiento que cada uno estructura.(Torres, 2018).

El inicio de la era del conocimiento se presenta a fines de los años noventa como respuesta de las organizaciones a los cambios sociales, económicos y tecnológicos caracterizados por los desarrollos tecnológicos, la aparición de las tecnologías de la información y la comunicación, la creciente importancia del conocimiento como base para la efectividad organizacional, la paulatina incertidumbre en los mercados y la globalización, entre otros.(Bedoya, 2015).

Gestionar el conocimiento implica llevar a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control, con el propósito y objetivo de adquirir, generar y potenciar los conceptos e ideas necesarias para mejorar la calidad y valor entregado a los clientes, al tiempo que se incrementa la rentabilidad financiera de la empresa (Rodríguez, 2007, p.14). Toda organización, se propone la definición de un ciclo por medio del cual consolidar el proceso para gestionar el conocimiento, de modo que éste se articule con la estrategia y sea el resultado de una construcción conjunta de todas las áreas. (Janet et al., 2018).

En el caso de Chile, la penetración del modelo de gestión del conocimiento en el ámbito organizacional ha sido bastante lento, además de ser uno de los países del OCDE donde más horas se trabaja al año y sin embargo no es uno de los más productivos. (Arrau, 2016).Según Liberona y Fuenzalida (2014) en promedio las empresas en Chile usan el 50,58% de las 17 herramientas de gestión del conocimiento incluidas por la OCDE, siendo el uso de internet para obtener

información la herramienta más comúnmente usada (74,82%). Fue en noviembre de 2016, en una iniciativa conjunta de Catenaria y Knowledge Works, que se lanza la primera comunidad de gestión del conocimiento en Chile, siendo un espacio inédito para el intercambio de experiencias, aprendizajes, y socialización en torno a la gestión del conocimiento contando con más de 60 organizaciones incluyendo instituciones del sector privado, público y organismos internacionales.

Considerando las prácticas de gestión del conocimiento, si bien es cierto que se realizan una serie de ellas, como la documentación de procesos, la capacitación vía e-learning y el uso de comunicaciones a través de la Intranet, no existen programas formales de gestión del conocimiento con un plan de desarrollo a largo plazo, por tanto, hay poca madurez en la incorporación de programas de gestión del conocimiento. (Liberona & Ruiz, 2013).

En el contexto de producción agroalimentaria, el tema de la pérdida y el desperdicio de alimentos cobran una gran relevancia. Estudios a nivel internacional indican que un tercio de todos los alimentos que se producen en el mundo para el consumo humano se pierden y desperdician, y el país no está ajeno a esta realidad. En Chile, al igual que en muchos otros países, el tema de las PDA (Pérdida y Desperdicio de Alimentos) es relativamente nuevo, pero está tomando cada vez más importancia en la agenda nacional. (Eguilior y Acuña, 2019).

En este sentido, La Agencia Regional de Desarrollo Productivo de la Región de Los Ríos identifica al sector alimentario como una palanca de desarrollo productivo. Esto se debe a la presencia de mayor cantidad de PYMES, genera una gran cantidad de recursos por ventas y además entrega una mayor cantidad de puestos de empleos. “Sin embargo la región enfrenta grandes brechas en su desarrollo económico, tiene una baja incorporación de valor agregado a su producción y además presenta un bajo nivel educativo y de calificación técnico profesional en casi todas sus comunas excepto Valdivia.” (Gobierno Región de Los Ríos, Estrategia de Regional de

Desarrollo Región de Los Ríos, 2009). La inversión en capital humano para el desarrollo económico permitiría que se superen las barreras en productividad, abriendo sus posibilidades de innovar en sus procesos y competir en mercados internacionales.

La poca experiencia da cuenta de que las empresas que emplean la gestión del conocimiento obtienen resultados mayores en los niveles de producción y productividad, no a corto plazo, pero sí a mediano plazo, por lo que es fundamental conocer el grado de penetración que ha tenido este modelo en las empresas del país.

La importancia de la gestión del conocimiento y cómo esto influye en el desarrollo de competencias laborales refleja la necesidad de la capacitación y la actualización constante, que permita a una empresa que sus colaboradores sean parte del capital intelectual que genere valor de mercado, para que sus procesos productivos sean más eficientes, se optimicen recursos y se sea más productivo. Es por esta razón que se plantean las siguientes preguntas, ¿Cómo se relaciona la gestión del conocimiento con la productividad laboral?, ¿Cómo medir el impacto de las capacitaciones en una organización?, ¿Cómo se gestiona y comparte el conocimiento en Chile?, y ¿Qué metodologías se utilizan que estén tomando tendencia en el País?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Evaluar el impacto de la implementación de un sistema de gestión del conocimiento y las competencias laborales en la productividad mediante una encuesta para evidenciar cuánto atractivo ha generado y cuánta penetración ha tenido la gestión del conocimiento en la industria alimentaria en Chile.

2.2 Objetivos específicos

Contextualizar la gestión del conocimiento y analizar cada uno de sus procesos y de qué forma la gestión por competencias laborales es aplicada en las empresas chilenas para el desarrollo de sus trabajadores.

Investigar y/o proponer una metodología que cuantifique el uso de prácticas para implementar gestión del conocimiento en Chile.

Identificar indicadores de gestión o desempeño (KPI), los cuáles servirán para medir la efectividad del sistema a implementar que se relacionen con la productividad.

3. Marco Teórico

3.1 Gestión del conocimiento

Comprender qué es la Gestión del Conocimiento y cómo se aplica en las organizaciones es fundamental, y en este contexto se definen conceptos que permiten entender cómo generar conocimiento, cómo difundirlo y potenciarlo, la importancia de hoy y su posicionamiento actual para las organizaciones. El conocimiento que antiguamente no era mirado como preponderante en la productividad de una organización pasa a ser un factor importante para que una empresa evolucione.

3.1.1 ¿Qué es el conocimiento?

El diccionario Larousse define conocimiento como: “El producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia”. El diccionario acepta que la existencia de conocimiento es muy difícil de observar y reduce su presencia a la detección de sus efectos posteriores. Los conocimientos se almacenan en la persona (o en otro tipo de agentes).

Flores y Ochoa (2016) en su artículo mencionan que el origen del estudio del conocimiento se remonta a la filosofía antigua donde se destaca a personajes como: Sócrates, Platón y Aristóteles, cuya base era el conocimiento del mismo ser, el conocimiento táctico y dar a conocer que el ser humano trae un tipo de conocimiento que lo convierte en una persona pensante (el ser humano sabe más de lo que puede).

Posteriormente, el interés por el estudio del conocimiento dejó de ser un tema particular de la filosofía, sino que también comenzó a ser investigado dentro de las organizaciones. Uno de los primeros y posiblemente el más notable, fue Ikujiro Nonaka, quién orientó sus investigaciones al

estudio de la creación del conocimiento desde el año 1987 hasta 1995. En donde en 1991, destaca con su obra “la empresa creadora de conocimiento” en donde dimensiona el conocimiento como la creación, utilización del conocimiento y capital intelectual.

Para crear conocimiento en la empresa se debe clasificar en los indicadores de generación del conocimiento como identificar, intercambiar y expresar el conocimiento y orientarlos al desarrollo de los equipos de trabajo. (Rodríguez, 2006).

También Hernández et al., (2014) Considera que la creación del conocimiento en las empresas se refiere a la identificación para aprovechar el conocimiento colectivo que existe y ayudar a competir, en el intercambio fomentando colaboración, en la expresión de lo aprendido; asimismo la utilización de conocimiento se compone en el nivel de utilización de buenas prácticas y la revisión de retrospectiva de lo realizado por los trabajadores.

La creación del conocimiento es conformada por la identificación, intercambio y expresión entre los trabajadores que soportan la gestión del conocimiento. (Marulanda et al., 2016)

3.1.2 ¿Qué es la gestión del conocimiento?

Desde la definición y perspectiva del conocimiento, considerado como un activo organizacional, la gestión del conocimiento es un método de gestión o disciplina emergente que busca utilizar el conocimiento generado de manera estructurada y sistemática para alcanzar metas y optimizar la toma de decisiones. Sin embargo, la gestión del conocimiento es un concepto en construcción, con diversas interpretaciones, y sigue basándose en trabajos de investigación (Avendaño y Flores, 2016)

Existen múltiples definiciones sobre la gestión del conocimiento, en la Tabla 3.1 se muestran algunas definiciones de gestión del conocimiento en la literatura según los autores más famosos;

Tabla 3.1: *Definiciones de gestión del conocimiento*

Autor	Definición
Davenport y Prusak (1998)	La gestión del conocimiento se refiere a las acciones que realiza la organización con el fin de obtener el máximo valor del conocimiento disponible.
Ives et al., (1997)	En el último sentido, la gestión del conocimiento generalmente puede verse como el trabajo, las personas, el tiempo, y la forma que la organización necesita el conocimiento.
Rosenberg (2006)	La gestión del conocimiento es el establecimiento y archivo de información, experiencia y conocimiento valiosos dentro y entre comunidades de personas y organizaciones con intereses y necesidades similares, y su propósito es crear una ventaja competitiva.
Wiig (1997)	La gestión del conocimiento se refiere a la creación, renovación y aplicación de un conocimiento claro y consciente que comprende, presta atención y gestiona el sistema.
Sveiby (1998)	El arte de utilizar activos intangibles para crear valor en una organización. El arte de crear valor mediante la mejora de los activos intangibles y el tratamiento de las organizaciones como conocimiento omnipresente y flujo de conocimiento.
Bueno (1998)	La gestión del conocimiento de la empresa se compone esencialmente de tres dimensiones conceptuales: un conjunto de conocimiento explícito y tácito capturado y creado, tecnología TIC que promueve el proceso procesos estratégicos organizacionales de generación de conocimiento dinámico.
Rodríguez, (2006); Fainholc, (2006)	La gestión del conocimiento se realiza siempre en el marco organizacional, y quien realiza esta gestión es el promotor o responsable interno o externo del normal funcionamiento del proceso en la organización.
Borroto (2007)	La gestión del conocimiento puede describirse como el proceso sistemático de organizar a los participantes para que detecten, seleccionen, organicen, filtren, presenten y utilicen información con el fin de desarrollar recursos de conocimiento basados en el propio capital intelectual de la organización, con el objetivo de mejorar las habilidades organizativas y crear valor.

Malhotra (2008)	Encarna el proceso organizacional de buscar la combinación colaborativa de procesamiento de datos e información a través de las capacidades de la tecnología de la información y la creatividad e innovación humanas.
Minakata (2009)	Desde el momento en que los empleados expresan claramente su conocimiento a la organización, el conocimiento se convierte en un activo de capital humano y se hace posible a través de la infraestructura y los intermediarios de comunicación, de modo que el conocimiento generado sea significativo para la empresa.
Mijangos Noh, Cabrera y Suguey (2012)	La gestión del conocimiento es un proceso estratégico, guiado y operado por la disciplina y las habilidades, que promueve ventajosamente la realización de los objetivos establecidos. Este proceso se utiliza para poner en práctica el conocimiento tácito y el conocimiento explícito y maximizar el valor de la organización. La gestión del conocimiento ayuda a la toma de decisiones, aumentando así la viabilidad y durabilidad de la organización, y generando ventajas competitivas. Para lograrlo, la información y el conocimiento deben estar disponibles y accesibles para que los miembros de la organización puedan absorberlos y convertirlos en experiencia.
Calderón, (2017)Fidalgo-Blanco et al., (2014)	La gestión del conocimiento en organizaciones como las instituciones de educación superior, significa la conversión de información en conocimiento, lo que conduce a un aumento en la cantidad de producción de conocimiento organizacional.

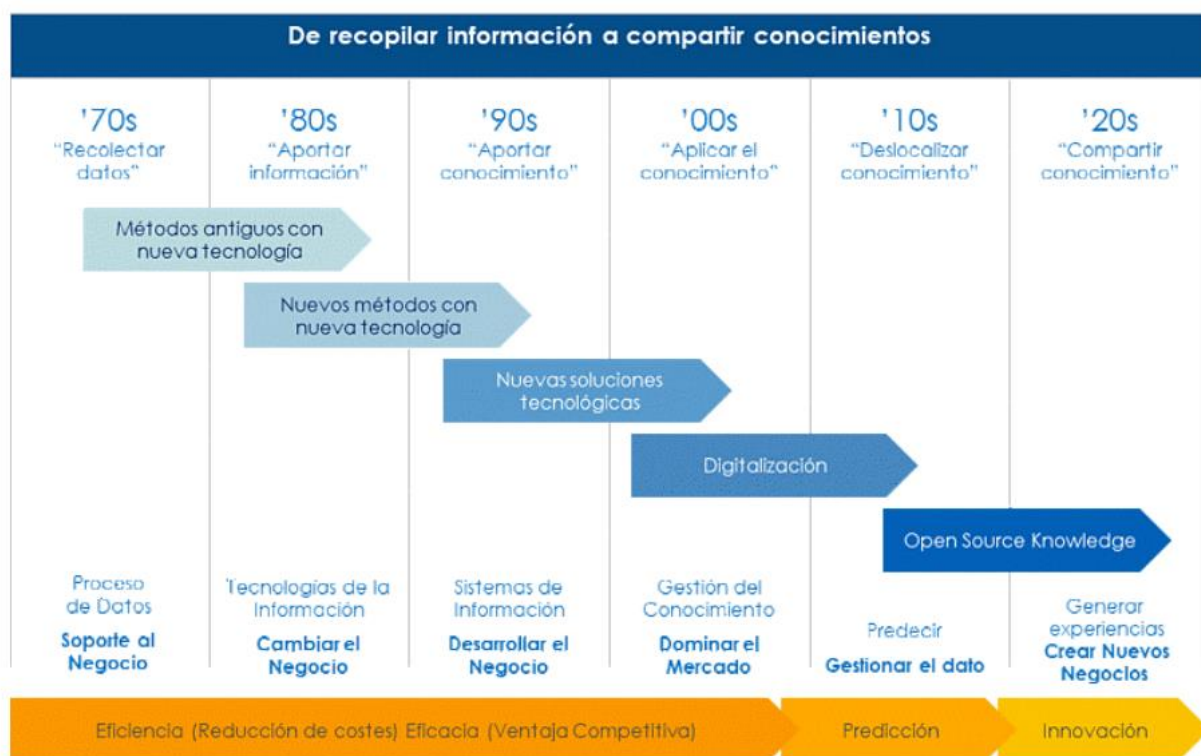
Fuente: Adaptada de Chatti, M.A (2012)

Se puede decir que la gestión del conocimiento no solo es actual, sino que existe en la literatura desde hace mucho tiempo. Girad y Ribiere (2016) escriben que, respecto al futuro de la gestión del conocimiento, dado que este ha sido el campo de mayor interés para académicos y profesionales desde su creación, converge en el hecho de que las organizaciones confían cada vez más en el conocimiento para operar y competir (economía del conocimiento). Por lo tanto, el foco de la controversia sigue siendo si mantendrá el mismo nombre “gestión del conocimiento” y seguirá siendo responsable del “departamento de gestión del conocimiento”, o si se convirtiese en una corriente principal y pasará a formar parte de todas las actividades en los diferentes niveles y disciplinas de la organización.

El nuevo paradigma tiene que ver con la actitud de compartir conocimientos de manera generosa y desinteresada. Pero en esta nueva situación, compartir significa incluso renunciar a

bienes y derechos de propiedad intelectual, porque ahora la gestión del conocimiento se basa en compartir, más que proteger el conocimiento en sí, porque es fundamental y más allá de la tradición, muestra el desarrollo de la gestión del conocimiento (Ver Figura 3.1).

Figura 3.1: *Evolución de la gestión del conocimiento*



Nota El gráfico representa la evolución de la gestión del conocimiento. Tomado de *Más allá de la gestión tradicional del conocimiento*. 2.C Consulting por Casado, J.M (2020).

Por lo tanto, la evolución del concepto, a lo largo de las últimas décadas ha sido paralela a la de la tecnología que lo soporta. Inicialmente, la tecnología servía simplemente como soporte al proceso de datos, evolucionando hacia sistemas de información cada vez más complejos y con una funcionalidad más completa; las nuevas tecnologías digitales permiten ahora analizar y predicir que va a ocurrir, pudiendo tomar decisiones al respecto, antes de que las cosas ocurran.

3.1.3 Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento está compuesta por un grupo de procesos estratégicos que se producen en forma cíclica y se definen a continuación;

- Identificar el conocimiento:

Según Pereira (2011) la empresa debe pensar en lo que quiere lograr y que conocimiento necesita, para ello debe analizar el conocimiento táctico (que no se ha adquirido) en todas las áreas de producción, específicamente se analiza los engranajes del conocimiento como las personas, procesos y tecnología. La empresa debe realizar un cuadro estratégico general tocando los problemas o impedimentos que tiene para mejorar empresarialmente.

Adicional, Briceño y Bernal (2010) mencionan el trabajo de las personas líderes encargadas de fortalecer las capacidades de los trabajadores para ser de utilidad en la empresa regularizando algunos procesos y gestionando el cambio en ello. Una de las maneras para diagnosticar el conocimiento en la empresa es realizar mapas de conocimiento.

Los mapas de conocimiento según Ramírez (2013) permiten ubicar en dónde y cómo se encuentra el conocimiento en una empresa, y sobre ello la experiencia del talento humano teniendo disponible un inventario del conocimiento. También sirven para diagnosticar situaciones concretas con base en la identificación del conocimiento que se posee, competencias de talento humano, procesos claves de gestión, potencialidades el entorno y cultura de aseguramiento de la creación del conocimiento.

Los mapas de conocimiento tienen una clasificación según Galvis (2009):

Modelo de puntos: Señala a las personas como fuente de conocimiento, este modelo suministra la información de aquellas personas que manejan procesos críticos y lo transcriben en las páginas amarillas corporativas.

Modelo de links: Contiene lo del modelo de puntos y adiciona relaciones del estilo cómo- cuándo apoyando la creación de una visión del negocio que le sirve de utilidad a la gerencia.

Modelo de soluciones: Contiene modelo de puntos y de links, también relaciona el conocimiento con la solución de problemas, es tanto descriptivo como prescriptivo y requiere inversión y planificación para cubrir los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “ancarlo” a estas, y se posibilite su uso.

- Adquisición / Aprendizaje:

Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica en la medida en que se utiliza. Esto exige a las organizaciones, que se encuentran en constante proceso de transformación, a trabajar intensamente para renovar conocimiento. Es precisamente por eso, que la gestión del conocimiento no puede considerarse como un proceso aislado en la organización sino alineado con sus estrategias.

Igualmente, y tomando en cuenta que el conocimiento se expresa por medio de la información y que esta debe registrarse en documentos que respalden el accionar de la organización, se apunta a que todo sistema que gestiona conocimiento debe disponer para el desarrollo del proceso de adquisición efectiva de los sistemas de información y de gestión documental.

En caso de que la organización carezca de un conocimiento específico necesario, debe buscarlo en su entorno para adquirirlo o simplemente desarrollar en su interior. (León et al., 2006).

- Expresión del conocimiento / Creación:

Según Rivera (2006) la empresa tiene la capacidad de generar nuevos conocimientos, bajo un proceso espiral de interacciones entre el conocimiento explícito y el tácito. La organización generadora de conocimiento tiene que diseñar formas de trabajo y establecer políticas que asuma la empresa ejecutando las actividades internas en las áreas de trabajo, aplicando acciones correctivas y preventivas sobre incidencias encontradas, destacando las lecciones aprendidas e involucrando a los trabajadores motivándolos con reconocimiento del esfuerzo según el mérito de cada uno, fomentar la confianza entre ellos, delegar tareas importantes graduando el trabajo para obtener la cooperación en la creación de conocimiento.

- Almacenar el conocimiento:

Se debe contar con un medio integrado para actualizar el conocimiento establecido, sobre cualquier eventualidad que se pueda realizar un cambio y se refleje en el depósito. Es decir, el uso que requiera una persona para el conocimiento inicialmente se reflejará en la manera en que actualice el mismo mediante la catalogación de los documentos, con sintaxis o vocabularios definidos hace posible la recuperación eficaz del conocimiento. (Quintana et al., 2010).

Una forma de almacenar el conocimiento es por medio de herramientas que registre el perfil inicial del trabajador donde pueda almacenar sus habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo, se establece una distribución inteligente dedicada a

las personas que trabajen en sintonía con las líneas estratégicas y técnicas de los proyectos. (Llorca et al., 2001). Para fortalecer esto, Farfán y Alfonso (2006) consideran que el resguardo de experiencias vividas de los trabajadores, documentación, buenos procedimientos y resultados esperados en relación a los clientes hace que se deba gestionar el contenido de la información.

- Intercambio:

Al poner a disposición algo en común, se transmite a los individuos del entorno, puede ser de gran impacto si va acompañado de una comunicación y/o difusión entre los miembros desencadenando efectos de gran potencia. El conocimiento que se intercambia debe ser entendible para el par que revisa la información. (Yang et al. 2016).

Por otro lado, Ramón (2011) menciona que se debe eliminar las barreras espacio-temporales que obstaculicen el intercambio que crea aprendizaje distribuido, basado en la tecnología, utilizando todo el potencial de lo que se dado en llamar un “espacio virtual de aprendizaje” y de “campus global”.

El intercambio soporta la creación de conocimiento y genera aprendizaje entre los miembros, la organización de aprendizaje es un espacio donde la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte de lo cotidiano. (Martínez et al, 2007).

- Utilizar el conocimiento:

Según Matute et al., (2008) menciona los elementos de la utilización del conocimiento como el uso de las buenas prácticas y revisión de retrospectiva del trabajo realizado que se aplica de manera que genere ventaja competitiva en el sector donde se realice la gestión del conocimiento y en la empresa. Se puede decir, que el conocimiento deber

ser actualizado, medible y ser controlado. La gestión del conocimiento añade valor solamente cuando sea utilizada a medida; el exceso no dejaría generar mayor conocimiento, por lo tanto, se debe crear mecanismos para que el uso del conocimiento determine las necesidades de la empresa, y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento.

- Medición:

Medir el conocimiento no significa calcular su valor monetario, sino evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización. Para esto, se aplican diferentes técnicas. El proceso de evaluación y medición del conocimiento puede dividirse en dos fases:

- Una, donde se observan los cambios en la base del conocimiento organizacional.
- Y otra, donde se interpretan estos cambios en relación con los objetivos de dicho conocimiento.

El problema fundamental para medir el conocimiento radica en las características que poseen los sistemas de contabilidad tradicionales, los cuales deben transformarse para poder contabilizar las operaciones con los activos intangibles; ellos sólo posibilitan otorgarle un valor financiero tangible al conocimiento una vez que este se haya incorporado a los bienes comercializables.

Cada uno de estos procesos estratégicos, que interactúan en la gestión del conocimiento, son susceptibles de medirse por medio de diversos indicadores con el objetivo de determinar en qué medida se cumplen o no con eficiencia y tomar medidas correctivas en caso necesario. Esto, sin dudas, permite potenciar una adecuada gestión

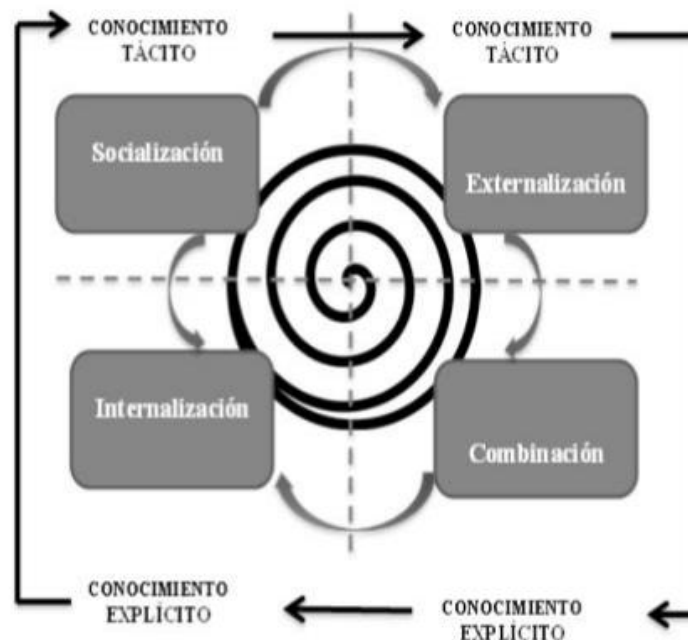
del conocimiento que contribuye directamente al incremento del capital intelectual en las organizaciones. (León et al, 2006).

3.1.4 Ciclo del conocimiento

El ciclo del conocimiento promueve y relaciona aprendizaje y conocimiento, explicando cómo a partir del conocimiento individual se origina un proceso de interacción que va del individuo al grupo (combinación/socialización) y del grupo al individuo (externalización/internalización).

Con el espiral del aprendizaje continuo lo ideal en la mayoría de los casos sería cumplir todos los ciclos (sociabilizar, exteriorizar, combinar e interiorizar) en cada nueva idea, proyecto, proceso, etc. Pero cada uno o cada organización es libre de quedarse en uno de los ciclos o realizar una combinación de ellos (Ver Figura 2)

Figura 3.2: *El espiral del aprendizaje continuo y el ciclo del conocimiento*



Nota El gráfico representa el espiral del ciclo del conocimiento. Tomado de *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* por Nonaka y Takeuchi (1999). México: Oxford.

- Socializar:

Esta fase es fundamental para que se produzca el nacimiento del conocimiento y el aprendizaje continuo. Una de las formas de hacerlo es mediante el aprendizaje y/o el intercambio de conocimientos tácitos mediante equipos, grupos, comités técnicos, reuniones de colaboradores, círculos de calidad, etc.

- Exteriorizar:

En esta fase se trata principalmente de “convertir, transformar” los conocimientos tácitos en explícitos. Una de las formas de hacerlo es mediante documentos y soportes que permitan y faciliten la difusión de los conocimientos adquiridos a terceros.

En todas las fases se requiere que utilicemos todas nuestras habilidades para obtener el máximo beneficioso del proceso de aprendizaje. Ya que tendremos que interpretar los nuevos conocimientos con las limitaciones de nuestra “mente”. También se tiene en cuenta para la exteriorización de los conocimientos “la realidad” socio- cultural en la que estamos inmersos.

- Combinar:

En esta fase se combinan los conocimientos adquiridos con otros conocimientos. Recurrir a equipos interdisciplinarios y organismos externos como centros tecnológicos. De la combinación de los mismos y de la aplicación de herramientas creativas surgirán posiblemente nuevos conceptos de innovación que nos ayudarán en

el lanzamiento de nuevos proyectos relacionados con nuevos productos, procesos, servicios, ideas, etc.

- Interiorizar:

En esta fase parte del equipo o del grupo interiorizan los conocimientos adquiridos y los enriquece hasta convertirlos en tácticos. De esta forma se cierra un ciclo de aprendizaje.

3.2 Modelos de Gestión del Conocimiento

Existen diversos modelos sobre gestión del conocimiento, que se fundamentan en fases para su implementación sobre la estrategia generando conocimiento. El conocimiento existente dentro de las empresas puede ser estudiado mediante dos enfoques, el epistemológico y el antológico. El primero hace mención a la forma de manifestar el conocimiento, la cual puede ser explícitamente o tácicamente, el segundo aspecto o enfoque del conocimiento, se refiere al entorno o al alcance que este puede tener dentro de una empresa u organización, es decir a nivel individual, grupal u organizacional.

- Aspecto Epistemológico: Conocimiento explícito frente al tácico

El conocimiento tácico es el conocimiento que no es fácil de expresar y de definirlo, sino que es propiedad de cada persona en particular por lo que no se encuentra codificado, por ejemplo, la experiencia en el trabajo, las emocionales, vivencias, know-how, habilidades entre otras. Existe mucho conocimiento en las áreas de producción, mucho más en los operarios técnicos que tienen experiencias cercanas que afectan a la producción en general.

Por el contrario, el conocimiento explícito es el conocimiento codificado y transferido. Este conocimiento es el más comúnmente conocido; generalmente se encuentra

en forma de información y se puede transmitir a través de los lenguajes convencionales externos, por ejemplo, reportes, mensajes, especificaciones, procedimientos, entre otros. (Gómez et al, 2005).

- Aspecto Ontológico: Conocimiento individual frente al conocimiento colectivo

El conocimiento organizacional se encuentra en cada individuo que la compone como en toda la organización. El conocimiento individual es aquel propio a cada persona, con el cual se desempeña a diario, realizando tareas y resolviendo problemas, este conocimiento a veces puede fácilmente compartirlo como también puede no hacerlo, guardandoselo para el mismo sin trasmitirlo al resto. Por el contrario, el conocimiento organizacional o social es aquel conocimiento colectivo, que se distribuye y comparte a toda la organización, este conocimiento está enfocado a la resolución en forma grupal y por lo general se encuentra acumulado en reglas, procedimientos, manuales, rutinas, bases de datos, etc. (Gómez et al, 2005).

Es pertinente hacer un recuento de los modelos más relevantes que atañen a la Gestión del Conocimiento, dichos modelos se describen a continuación;

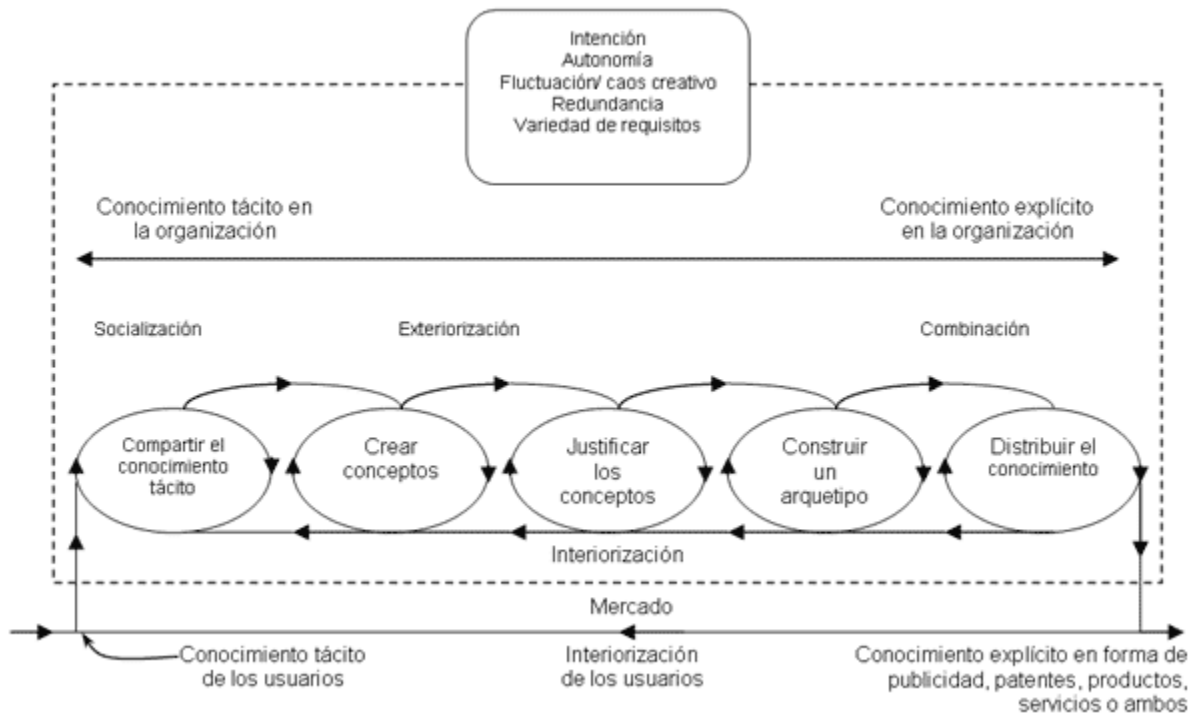
3.2.1 Modelo de Creación del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995):

Este modelo ha sido precursor de gran parte de los conceptos aplicados en gestión del conocimiento y modelos posteriores. Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que las organizaciones crean nuevo conocimiento e innovación no sólo procesando información del exterior, sino haciéndolo fundamentalmente desde el interior al exterior. Considera las cuatro fases de implementación del ciclo del conocimiento (sociabilización, externalización, combinación e interiorización) lo que se resumen en un modelo formado por cinco fases:

- ✓ Compartir el conocimiento táctico, ya que una empresa no puede crear conocimiento sin trabajar los equipos, no es fácil crear un plan de sensibilización al personal como dominar las habilidades blandas como indica Nonaka “los sentimientos y los modelos mentales de los individuos deben ser compartidos para lograr confianza mutua”; ni tampoco capacitar según las características, requiere de tiempo y compromiso desde los gerentes. Para lograrlo se necesita de espacio, canales de comunicación y un equipo de trabajo para realizar las tareas y expandir sus límites cuando interactúa con el medio externo.
- ✓ Crear conceptos, con la expresión de modelos mentales se desarrolla el modelo compartiendo mediante interacciones, en este sentido, esta fase corresponde a exteriorizar siendo este proceso reiterativo y espiral.
- ✓ Justificar los conceptos es la creencia verdadera justificada, los nuevos conceptos creados por los miembros del equipo siendo justificados mediante flujos. Los criterios de justificación casi siempre son establecidos por los jefes de los procesos. Para evitar cualquier malentendido acerca de la intención, se debe presentar los beneficios que consigue una implementación de ese tipo.
- ✓ Construir un arquetipo se convierte en algo concreto mediante prototipo en caso del desarrollo de un nuevo producto y los trabajadores deben ayudar a mejorarlo. En caso de servicio, el arquetipo puede concebirse como un mecanismo operativo. Un modelo del sistema verdadero, deben intervenir miembros de diferentes perfiles en la empresa.
- ✓ Distribuir el conocimiento, es el nuevo concepto que ha sido creado, justificado y modelado, continua el ciclo iterativo, a esto se le llama distribución cruzada de

conocimiento, tiene lugar tanto intra e inter organizacional expandiéndose horizontal y verticalmente a través de la empresa.

Figura 3.3: *Modelo del proceso de creación del conocimiento organizacional*



Nota El gráfico representa el modelo de creación del conocimiento por Nonaka y Takeuchi (1999). Tomado de *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.

Este modelo enfatiza el que crear conocimiento no es crear información, sino procesarla, hacerla útil para la organización, fusionarla con ideas subjetivas e intuiciones de los individuos que pertenecen a la organización y hacerlas disponibles a todos. Ellos visualizan a la empresa como un organismo vivo (no una máquina) capaz de desarrollarse, pero a través de la evolución del conocimiento que se genera por parte de todos sus integrantes. No destacan el uso de la TIC

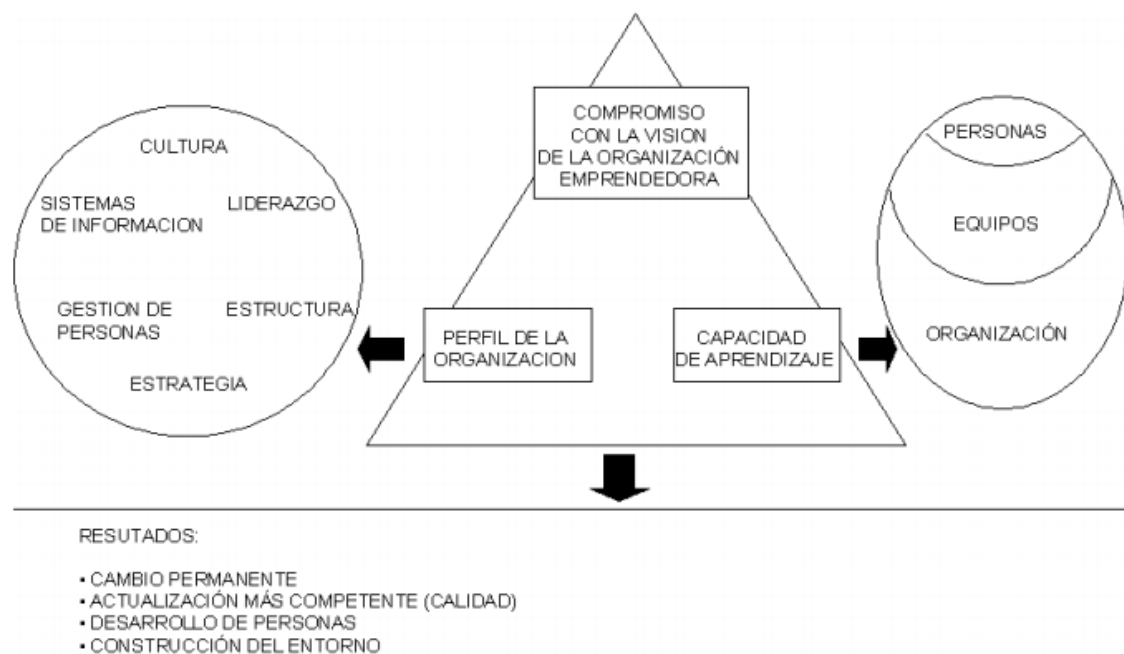
como determinantes en la gestión del conocimiento, sino que se enfoca más en los procesos humanos.

3.2.2 Modelo de gestión del conocimiento de KPMG CONSULTING (Tejedor y Aguirre, 1998):

Este modelo centra su atención en el aprendizaje y el desempeño organizacional, resolviendo el interrogante de ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje y los procesos de gestión del conocimiento? El KPMG hace un esfuerzo presentando un modelo que permite mostrar los condicionantes del aprendizaje en las empresas. Para Tejedor el modelo es interactivo pues se correlacionan elementos de la empresa tan importantes como: el liderazgo, la cultura organizacional, la estructura organizacional, los mecanismos de aprendizaje dado sistemas de información y las actitudes mediante la gestión de las personas en la búsqueda de unos objetivos específicos u comunes, observando que estos no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Los conceptos asociados y que intervienen activamente en el aprendizaje en una organización son en primer lugar el compromiso, liderado por la dirección de la empresa, que habrá asimilado la necesidad de la gestión del conocimiento para cumplir con los objetivos. En segundo lugar, el clima, es el ambiente necesario para favorecer la formación e intercambio de experiencias de cada integrante de la organización, y, por último, las infraestructuras que permiten que una empresa funcione en forma óptima en todos los aspectos, la siguiente figura ilustra los conceptos básicos expuestos por este modelo.

Figura 3.4: *Modelo de Gestión del Conocimiento KPMG Consulting*



Nota El gráfico representa el modelo de Tejedor y Aguirre (1998) de Gestión del conocimiento KPMG Consulting. Tomado de *Administración del conocimiento Capítulo II* por Universidad de las Américas Puebla, México.

El modelo estructura los condicionantes de aprender de una empresa en tres bloques:

- ✓ Compromiso firme y consciente de los responsables de la organización con el aprendizaje.
- ✓ Comportamiento y mecanismos de aprendizaje al servicio de los agentes, personas y equipos de organización. Las organizaciones como ente no humano solo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo, más sin embargo lo anterior no basta para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento, es necesario desarrollar

mecanismos o bien dicho procesos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- ✓ La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas)
- ✓ La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales)
- ✓ La visión sistemática (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa efecto a lo largo del tiempo)
- ✓ La capacidad de trabajar en equipo
- ✓ Los procesos de elaboración de visiones compartidas
- ✓ La capacidad de aprender de la experiencia
- ✓ El desarrollo de la creatividad
- ✓ La generación de una memoria organizacional
- ✓ Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores
- ✓ Mecanismos de captación de conocimiento exterior
- ✓ Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.
- ✓ Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para fortalecer el aprendizaje y el cambio permanente.

3.2.3 Modelo de Arthur Andersen (1999):

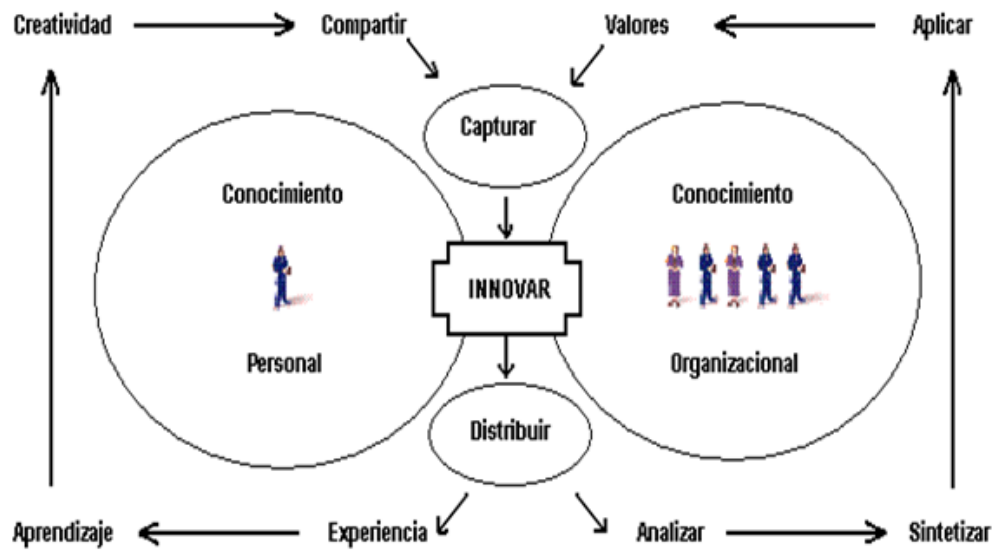
Este modelo reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los integrantes a la organización y de vuelta a los integrantes, de modo que ellos puedan utilizarla para crear valor para los clientes.

Según Angulo y Negrón (2008), Arthur enfoca su modelo desde dos perspectivas: Individual y empresarial, la primera refiere a los valores de los trabajadores y que estos sean compartidos transformando el conocimiento a explícito incrementando el capital humano; y el segundo exige la construcción de la arquitectura que soporta el capital estructural y la tecnología que permitan desarrollar los elementos de conocimiento al detalle como capturar, analizar, sintetizar, valorar y continuar con la distribución del conocimiento.

Este modelo se sustenta sobre las siguientes tres proposiciones:

- ✓ La creación de valor para el cliente se relaciona con la capacidad de la organización de optimizar el flujo de información entre esta y sus integrantes.
- ✓ Desde la perspectiva personal, es responsabilidad personal de los individuos compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.
- ✓ Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Figura 3.5: *Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen de 1999*



Nota El gráfico representa el Modelo de Arthur Andersen. Tomado de *Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento* por Angulo y Negrón (2008), Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales.

Para fortalecer este flujo de información, se establecen dos mecanismos: las redes para compartir conocimiento, que son lugares físicos o foros virtuales sobre temas de mayor interés de un determinado servicio o industria en la que los profesionales puedan compartir sus experiencias, permitiendo la comunicación, el aprendizaje y en última instancia el intercambio de conocimiento entre las personas. Por otra parte, el otro mecanismo consiste en el conocimiento empaquetado o encapsulado, eje central de esa información a través de un sistema llamado “Arthur Andersen Knowledge Space”, que posee documentación diversa.

3.2.4 Modelo de Herramientas de Evaluación de Gestión del Conocimiento (KMAT, 1999):

El instrumento de evaluación y diagnóstico de la Gestión del Conocimiento conocido como KMAT es un modelo de administración organizacional desarrollado conjuntamente por la empresa de consultoría Arthur Andersen y APQC (American Productivity & Quality Center), que para cumplir sus objetivos considera cinco indicadores fundamentales: Liderazgo, Cultura, Tecnología y Medición. Todos entrelazados en el proceso productivo de una organización y que busca “cuantificar” el capital intelectual para tomarlo en cuenta como un haber de gran importancia y que como se señaló anteriormente es un factor diferencial o variable discriminante de la competitividad de una organización con respecto a otra.

- ✓ **Liderazgo:** comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.
- ✓ **Cultura:** refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- ✓ **Tecnología:** analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente con mayor rapidez.
- ✓ **Medición:** incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Figura 3.6 : *Modelo de Herramientas de Evaluación de Gestión del Conocimiento (KMAT)*



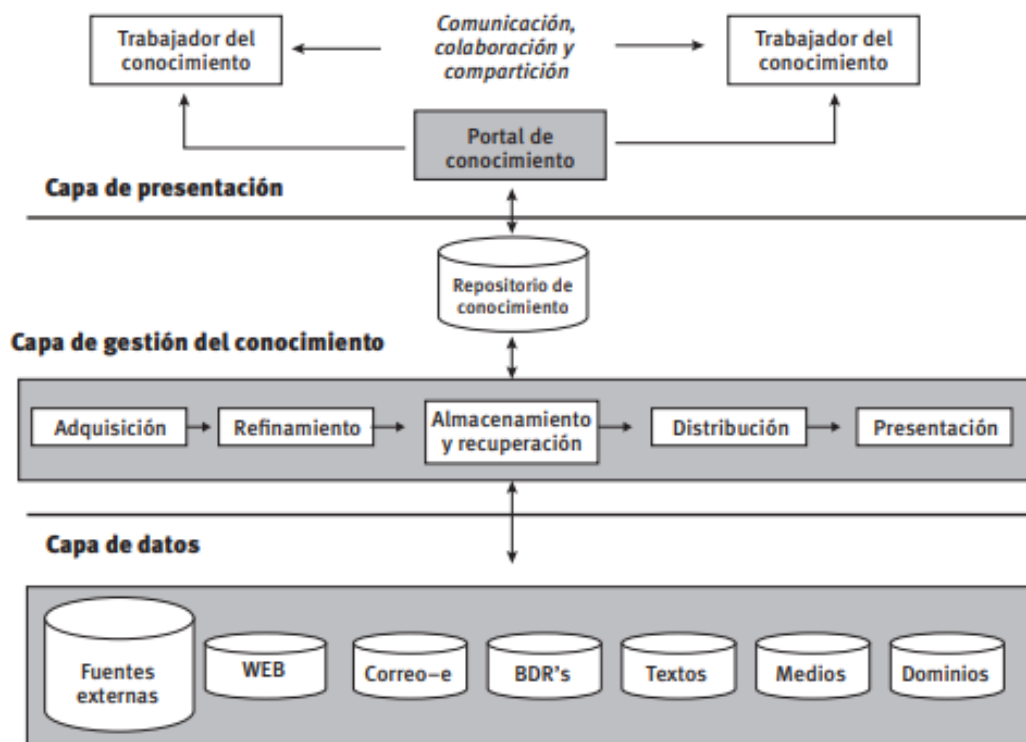
Nota El gráfico representa el modelo KMAT. Tomado de *Modelos de referencia para su inserción en Educación (Parte 2)* por Careaga (2013), Universidad Católica de la Santísima Concepción. Concepción-Chile.

El centro del modelo KMAT es el conocimiento organizacional y se distribuye de acuerdo a los procesos; se identifica, se crea, se organiza, se aplica y se comparte. En el proceso, se definen los pasos mediante los cuales la organización establece las brechas del conocimiento, lo captura, lo adapta y lo transfiere para agregar valor cognoscitivo al usuario y potenciar los resultados de utilización del conocimiento. Y para fortalecer el proceso de administrar el conocimiento organizacional, el KMAT propone los cuatros elementos facilitadores definidos anteriormente.

3.2.5 Modelo de integración de tecnología de Kreschberg (2001):

Según Pérez et al. (2016) éste es un modelo representativo de la integración de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes denominado capas de presentación del conocimiento y datos. El modelo establece la flexibilidad de integrar los sistemas tecnológicos que tiene la empresa con la arquitectura definida a apoyar el proceso de Gestión del Conocimiento, asimismo, los componentes de cada etapa permiten trabajar con estándares y lenguajes comunes con un alto nivel de comunicación entre los usuarios.

Figura 3.7 : *Modelo de integración de tecnología de Kreschberg (2001)*



Nota El gráfico representa el modelo de Gestión del conocimiento de Kreschberg. Tomado de Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques, por Avedaño,V y Flores,M (2016).

Este modelo consiste en una definición de actividades que ayudan a garantizar la calidad de los datos y la información utilizada por trabajadores del conocimiento identificando cinco procesos:

- ✓ **Adquisición:** los ingenieros del conocimiento capturan el conocimiento de los expertos en un dominio mediante entrevistas, estudios de casos, etc.
- ✓ **Refinamiento:** captura del conocimiento de diversas fuentes y se identifica, clasifica y relaciona, estableciendo los metadatos necesarios para los conceptos y relaciones del dominio.
- ✓ **Almacenamiento y recuperación:** los datos obtenidos se almacenan e indexan para obtener consultas rápidas, a partir de conceptos, palabras claves, etc.
- ✓ **Distribución:** el conocimiento se distribuye mediante un portal corporativo, mensajería electrónica o servicios de suscripción.
- ✓ **Presentación:** el conocimiento se presenta teniendo en cuenta los intereses de cada usuario, y permitiendo la colaboración entre éstos de cara a poder compartir el conocimiento táctico y combinarlo con el explícito en la resolución de problemas.

Todo este proceso de implantación de sistemas y prácticas de gestión del conocimiento conducirá a las organizaciones y empresas al incremento y fortalecimiento de su capital intelectual.

En el modelo de Kerschberg se destacan fuentes heterogéneas de conocimiento, resaltan la influencia de la tecnología de la información y las telecomunicaciones en el proceso de gestión del conocimiento. Se visualiza el conocimiento individual, con una proyección hacia la empresa, destaca el conocimiento formalmente adquirido y la formación profesional, así como el conocimiento que se puede documentar y digitalizar para hacerlo tangible a todos los miembros

de la organización, que puede provenir tanto de los integrantes de la organización como de su entorno. Saldo en el proceso de presentación, no se evidencia en el modelo la relevancia del conocimiento tácito en los demás procesos de esta capa.

3.3 Capital Intelectual y gestión del conocimiento

A lo largo del tiempo han sido muchas y muy diversas las definiciones que se le han dado al concepto de capital intelectual. Según Lan y Saila (2000) en su obra mencionan lo complejo que es implementar un diseño empresarial que desarrolle los activos intangibles para generar valor, esta complejidad está involucrada con los recursos de la empresa y la capacidad de generar beneficio.

Puede definirse el capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una organización una ventaja competitiva en el mercado. (Hernández, 2010).

Queda claro con esta definición que el capital intelectual no es otra cosa que conocimiento, ya sea relativo a los propios empleados desde la compañía (experiencia), a los sistemas de organización (tecnología) o al mercado (relaciones con clientes).

No debemos confundir la medición del capital intelectual, que consiste en medir los generadores de valor, generalmente intangibles, con el flujo de creación e intercambio de conocimiento. Medir el capital intelectual puede llegar a ser muy interesante si llevamos aparejado el compromiso de hacerlo crecer sobre la base de articular conocimiento.

Según Mesén (2012) resulta de importancia señalar la existencia de varios elementos en común que son ampliamente resaltados por varios autores:

- ✓ Se considera que el capital intelectual es vital para el desempeño y gestión empresarial, es decir, el capital intelectual se ha convertido en un factor crítico del éxito empresarial contemporáneo.
- ✓ El capital intelectual genera en las empresas una ventaja competitiva que tiende a ser sostenible a lo largo del tiempo, esto a diferencia de las tradicionales ventajas competitivas basadas en bienes tangibles, las cuales usualmente son fácilmente imitables o replicables en el corto plazo.
- ✓ La base del capital intelectual reside en el conocimiento, la experiencia, la capacidad intelectual y de innovación de las personas que forman parte de una organización, es decir, el capital intelectual se fundamenta en los atributos que posee el recurso humano de una empresa.

Para su clasificación existe un sinnúmero de tipos, que se han ido adoptando según los distintos modelos y enfoques que se han ido desarrollando y publicando. Según Díaz (2007), una forma estándar de clasificar el capital intelectual es separarlo en tres categorías:

3.3.1 Capital Humano

Representado en las actitudes, aptitudes, experiencias y modelos mentales que conducen a las personas y equipos de personas a interpretar y utilizar datos e información, relacionados con los productos, servicios, procesos, mercados y clientes involucrados en el negocio al que pertenecen. Lo anterior con el fin de generar conocimiento materializado en nuevas y mejores propuestas que representen mayor riqueza para la organización. Incluye el conocimiento explícito o tácito útil para la empresa, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad para aprender.

3.3.2 Capital Estructural

Definido como el elemento que permite la creación de riqueza mediante la transformación del trabajo del capital humano. El capital estructural representa el conocimiento que la organización consigue hacer explícito, que ha sistematizado y que ha interiorizado; dicho conocimiento, en un principio, puede estar latente en las personas y en los equipos de la empresa. Quedan incluidos bajo este concepto todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna: la estructura de la organización, los procesos y procedimientos, los procesos de reflexión estratégica, las tecnologías de información, etc. En síntesis, el capital estructural representa todos aquellos mecanismos y estructuras de la organización que pueden ayudar a los empleados a optimizar su rendimiento intelectual, y, por lo tanto, el rendimiento empresarial.

3.3.3 Capital Relacional:

Está determinado por el conjunto de relaciones en la dinámica de las personas y grupos de la organización, que se relacionan entre sí, a través de los recursos intangibles, capaces de generar valor, así como con los diferentes “stakeholders” y otros actores del entorno, consolidando conocimiento y redes de conocimiento útiles a la organización, ya que generan e identifican nuevas oportunidades.

Una empresa que nutre el capital relacional, cuenta con la habilidad de identificar e interactuar positivamente con los diferentes actores claves alrededor de su negocio, estimulando el potencial de creación de riqueza que trae la ejecución de iniciativas conjuntas mediante la integración de objetivos, recursos, capacidades, planes de acción, mecanismos de control y demás requisitos para el logro de intereses comunes.

Mencionada la clasificación anterior; está claro que, desde el punto de vista estratégico, el capital intelectual es de vital importancia para las organizaciones, aquellas que desarrollen el conocimiento, que potencien las competencias de sus miembros y así tendrán ventajas competitivas, que las llevarán a mejores niveles de crecimiento, productividad, eficiencia y eficacia en un mercado competitivo. Las habilidades, competencias y conocimiento de los colaboradores marcaran la diferencia en empresas exitosas y otras que no lo son.

La actual economía globalizada y la intensa velocidad de los cambios que provoca incitan a las organizaciones a desarrollar iniciativas que les permitan mejorar su capacidad de respuesta, optimizando principalmente la dinámica de sus procesos con el entorno. En este horizonte de posibilidades, se considera al conocimiento como uno de los recursos fundamentales para maximizar la productividad de las organizaciones. (Valdés, 2019)

En la misma vía, Sánchez et al., (2020), plantea que las pocas capacidades de talento humano en organizaciones con interés en desplegar ejercicios de gestión de conocimiento trae como consecuencia lentitud en los procesos, desorden empresarial y bajo índice en el cumplimiento de metas, para estos autores, si bien los sistemas de información son esenciales para el desarrollo de capacidades de gestión de conocimiento, es prioritario iniciar con el diagnóstico y posterior despliegue de capacidades en el talento humano a fin de avanzar en los objetivos propuestos por la organización y generar confianza en las personas en la medida que perciben transformaciones y mejoras en el desempeño, tanto individual como organizacional, gracias al desarrollo de actividades de gestión de conocimiento.

3.4 El surgimiento del enfoque de competencia laboral

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades de destrezas (saber hacer) desarrolladas por

una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones específicas, resolver problemas de manera eficiente y adaptarse y desenvolverse en un mundo cambiante y competitivo. (Mertens, 1998)

Cada una de las partes que componen una competencia se desarrolla así:

- ✓ El conocimiento: es la información aprendida a través de la experiencia, el estudio o la investigación.
- ✓ Las destrezas: son el resultado de aplicar el conocimiento varias veces.
- ✓ La habilidad: es el potencial innato para llevar a cabo tareas físicas o mentales.
- ✓ El comportamiento: es la reacción observable de un individuo a determinada situación.

Según Rodríguez et al. (2017) la competencia es una especie de estrategias a diseñar cuando nos enfrentamos a una tarea específica, el resultado podría no ser el esperado por la empresa por dos razones: 1) la persona al realizar la tarea no lo haya hecho antes y no tiene idea de cómo hacerlo y 2) una mala actitud de la persona ante una nueva experiencia laboral. Esta competencia, por lo tanto, supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea. En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas. (Hernández y Aguilar, 2015).

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales, y en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor

equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general (Cruz y Vega, 2001).

El programa de Competencias Laborales de Fundación Chile, ha logrado hacer levantamiento de competencias con la participación activa de los dueños de los ciclos productivos de cada sector, trabajando directamente con gerentes y profesionales, formando grupos ejecutivos, y operarios técnicos, conformando grupos técnicos, con quienes se levanta y valida los respectivos estándares de competencia específicos para cada ocupación.

Para alcanzar el éxito, cada uno de los integrantes de una empresa deben tener muy clara la posición en la que juegan, como desempeñarla, cuáles son las competencias requeridas para ello, cuáles son sus responsabilidades y de qué manera aportan con su trabajo al cumplimiento de las metas de la organización. Para ello, es necesario establecer indicadores claves de desempeño (KPI) para medir los niveles de cumplimiento de las personas y los procesos en una empresa.

3.5 El talento humano y la productividad

La productividad y el desempeño laboral del talento humano de una empresa son comportamientos relevantes para los objetivos de esta, y se enfoca principalmente en las competencias y el nivel de contribución a la empresa que tiene cada trabajador; junto con la capacitación, los empleados se orientan hacia un desempeño efectivo.

El talento humano es una de las partes más importantes de la organización debido a que es la pieza clave que nos permite alcanzar objetivos mediante el impacto positivo que se tiene sobre los trabajadores, es por eso que la capacitación en esta área es una base para la empresa, ya que las capacitaciones incidirán directamente en el empleado, volviéndolos más calificados y comprometidos con su trabajo. Este departamento ha ido evolucionando a lo largo de los años, de tal manera que su desempeño es crucial para el éxito de una empresa, para ello es necesario tener

un conocimiento detallado de las habilidades al momento de reclutar talento humano debido a que de esta forma se podrá brindar una capacitación con el fin de lograr que el trabajador se desenvuelva con facilidad en el área laboral que le sea asignada, afrontando retos y aportando conocimientos, logrando que las empresas innoven, reinventen y puedan competir en un campo donde la competitividad y la productividad son factores sumamente importantes. (Pérez, 2016)

La capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones, de igual forma ayuda al clima laboral porque permite que el talento humano sienta que es parte importante de la empresa y que esta se preocupa por el desarrollo que tienen dentro de la organización. (Molina, 2017)

La capacitación del talento humano es una de las fuentes por la cual los empleados obtienen mayores incrementos en el capital de la empresa, ya que son incentivados en el trabajo que realizan y de esta forma los vuelve más productivos a fin de evitar perder sus empleos. Las empresas que se enfocan más en capacitar a su talento humano lo hacen porque probablemente tienen mayor capacidad para establecer políticas de recursos humanos. (Chacaltana, 2015)

Según Fallahi et al. (2010), realizan un estudio en Irán sobre la productividad en el año 2010, donde modelan la productividad laboral como el total de ventas de una empresa sobre el número de trabajadores, incorporando como variables explicativas, la educación de los empleados, la inversión en capacitación, intensidad de capital físico (maquinaria y equipos), investigación y desarrollo, tamaño de la empresa, presencia de exportaciones, propiedad de la empresa (privada o estatal) y finalmente salario de los trabajadores, cuya investigación arroja que cada uno por ciento de cambio en la proporción de 0.33 % en la productividad del trabajo, además el efecto de capacitación resultó negativo y significativo, lo que puede ser explicado por una aplicación

ineficiente de la capacitación y una inversión insignificante que las empresas destinan a este fin; por otra lado, la intensidad de capital es positiva y significativa al igual que el tamaño de la empresa y salario de los trabajadores, I+D, presencia de exportaciones y propiedad de la empresa, donde esto último se interpreta como una mayor eficiencia en las empresas de propiedad privada que estatales.

Es indudable que la lógica del aumento de la productividad es deseable y se asocia a la idea de que, a igual trabajo, se produce y se obtiene mucho más. Además, si se extrapola en abstracto, se produce la imagen de un horizonte donde trabajando al mínimo se obtiene el máximo de bienestar. Sin embargo, la productividad que se debate es concreta y está asentada en el modelo socioeconómico del que Chile es un componente más del espacio mundial de producción, distribución e intercambio que implica el capitalismo como economía-mundo.

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

- ✓ Se puede evaluar la eficiencia de la conversión de los recursos.
- ✓ Se puede simplificar la planeación de los recursos.
- ✓ Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades.
- ✓ Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad.
- ✓ Es posible determinar las estrategias para mejorar la productividad.
- ✓ Puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica.
- ✓ Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidad en una empresa.
- ✓ La medición crea una acción competitiva.

En los países desarrollados, como en Estados Unidos inclusive, las empresas en forma unilateral han establecidos bonificaciones por productividad para compartir con los trabajadores parte de la riqueza generada por ellos mismos cuando se han enfocado en mejorar la productividad de la misma. Esto establece una motivación y un ciclo de mejora continua que ayuda tanto al trabajador como al empresario, así como también a la equidad social, base de una sociedad democrática con paz y tranquilidad.

3.6 Gestión del conocimiento y la industria alimentaria en Chile

Para las economías latinoamericanas que no alcanzaron su pleno desarrollo durante la época industrial y están en vías de desarrollo, el poder incrementar y potenciar su capital intelectual es de extrema urgencia para continuar en la senda del desarrollo, convirtiendo la gestión del conocimiento en una materia relevante, no solo para las organizaciones, sino también para los Gobiernos. (Liberona y Ruiz, 2013).

Solo una pequeña minoría gestiona el conocimiento de manera proactiva y estratégica; este es el estado actual en Chile respecto a las metodologías de gestión del conocimiento para el aprendizaje y la innovación. (Liberona y Ruiz, 2013).

Respecto de la brecha que se presenta en países desarrollados, un reciente estudio en Malasia (Chandran y Raman, 2009) identifica que el 80% de las empresas medianas consultadas tienen una visión de largo plazo para la implementación de programas de gestión del conocimiento, versus el 1,6% de los encuestados en Chile que declaran que la gestión del conocimiento es parte de su estrategia. Por otra parte, un reciente estudio de Mckinsey Global Survey (Bughin y Chui, 2010) acerca de los beneficios de usar herramientas Web 2.0 en empresas indicaba que el 68% de los estados habían obtenido beneficios medibles de su uso en actividades internas, mientras que en Chile todavía prácticamente no se usan estas herramientas para uso interno.

La Industria alimentaria en Chile es uno de los pilares de la economía del país, posicionándose como el segundo sector económico más importante después de la minería, dado que, en 2015, las actividades productoras y transformadoras de alimentos representaron 24.9% del empleo, 19.2% de las ventas, más del 8.6% del PIB y 26.2% del total de las exportaciones. (Ciravegna et al, 2018). Para el 2019, el mercado alimentario interno creció más de US\$10 mil millones desde 2012 y la demanda interna llegó hasta los US\$29 mil millones. La necesidad de especialización e innovación en la industria, está abriendo el espacio para que emerjan sectores capaces de producir nuevos bienes, servicios, desarrollar industrias y generar polos de innovación (MINECON, 2014)

Según informes presentados por Chilealimentos (Asociación de Empresas de Alimentos en Chile), las ventas de alimentos en Chile alcanzaron US\$ 48.600 millones en el año 2022. Ello, de acuerdo con estimaciones de Chilealimentos utilizando información de Encuestas de Presupuesto Familiar y datos de la población en el país según estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE). También se menciona que Chile es una potencia alimentaria y el sector de los alimentos es el segundo en generación de divisas para el país y para el año 2022 los niveles de exportación se distribuyen en un 31% para el sector del salmón y trucha, 24% frutas frescas, 21% alimentos elaborados, 9 % vinos, 8% carnes y lácteos y un 7% otros.

Cada uno de los sectores que forman parte de la agroindustria alimentaria cuenta con una cadena de producción (valor), a través de la cual se establecen vínculos entre empresas que componen diferentes etapas o eslabones de los procesos productivos, permitiendo incrementar y fortalecer su competitividad en los mercados. Estos encadenamientos productivos pueden producirse tanto dentro de Chile como fuera, generándose en ese caso cadenas globales de valor.

El Banco Central de Chile emitió un informe con las cifras de las exportaciones totales país al mes de diciembre del año 2022, las que reflejan un crecimiento del 3% respecto del año anterior, totalizando US\$ 97.491 millones. En el resumen por sectores, los alimentos incrementaron las exportaciones 11%, alcanzando un nuevo hito de retornos generados para el país de US\$ 21.567 millones. Además, se menciona que, en el detalle de las cifras del sector de los alimentos, se puede apreciar que el incremento en ventas al exterior se debe a lo ocurrido con los envíos de alimentos elaborados, los que se expandieron 16%. En cambio, en el subsector de productos no transformados, agropecuarios, pecuarios y de la pesca extractiva, el incremento fue de sólo 1%.

Dentro de los alimentos elaborados, el mayor incremento se aprecia en carnes de ave (+40%), salmón y trucha (+27%), frutas deshidratadas (+25%), moluscos y crustáceos (+19%), frutas en conserva (+15%) y en frutas congeladas (+9%). Las disminuciones se observan principalmente en carne de cerdo (-21%).

Por otra parte, en el rubro de frutas frescas, el cierre del año fue de un incremento de +1%. Las principales especies que presentaron aumentos fueron cereza (+21%), ciruela (+15%) y uva (+13%). Las caídas se destacan se produjeron en arándano (-23%), palta (-22%) y las manzanas (-7%).

Tabla 3.2 : Exportación de Alimentos por sectores alimentarios

Cifras en millones de dólares

Producto:	Enero-Diciembre		
	2021	2022	Var.
Alimentos y Bebidas	19.374	21.567	11%
<i>Agropecuaria y pesca</i>	6.587	6.683	1%
Frutas	5.915	5.952	1%
Cereza	1.683	2.030	21%
Arándano	577	444	-23%
Uva	920	1.043	13%
Manzana	615	573	-7%
Ciruela	205	237	15%
Palta	290	226	-22%
Otros	672	732	9%
<i>Elaborados</i>	12.787	14.884	16%
Alimentos	10.704	12.829	20%
Salmón y trucha	5.188	6.602	27%
Moluscos y crustáceos	570	677	19%
Harina de pescado	396	402	1%
Aceite de pescado	175	197	13%
Carne Cerdo	767	608	-21%
Carne ave	499	700	40%
Fruta deshidratada	339	424	25%
Fruta congelada	494	540	9%
Jugo de fruta	257	258	1%
Fruta en conserva	129	148	15%
Otros	1.890	2.273	20%
Bebidas	2.084	2.055	-1%
Vino	1.975	1.915	-3%
Otros	109	140	28%
Cobre	53.276	43.888	-18%
Forestal	6.023	6.694	11%
Otros	16.004	25.341	58%
Total	94.677	97.491	3%

Fuente: Chilealimentos A.G en base a estadísticas obtenidas del Banco Central a diciembre 2022.

Además, Chilealimentos realiza certificaciones de competencias laborales de trabajadores no calificados desde el año 2018 y al 2021 se ha certificado a 2.206 trabajadores de la agroindustria y de otros sectores en competencias labores. Estos trabajadores ya cuentan con el reconocimiento de un organismo acreditado como es ChileValora, que sus habilidades adquiridas cumplen con los

estándares de calidad que la industria requiere para la realización de un trabajo de calidad según las necesidades de los clientes nacionales e internacionales.

3.7 Indicadores de gestión o desempeño (KPI)

Teniendo en cuenta el propósito de esta investigación se profundizará en el sistema de indicadores clave de desempeño o Key Performance Indicators, los cuales se centran en medir el cómo se está ejecutando un proceso y que rendimiento o productividad se ha obtenido del mismo.

Los indicadores clave de desempeño o Key Performance Indicators, se enfocan en medir el cómo se está ejecutando una actividad y si esta se encuentra alineada con los objetivos estratégicos de la compañía, por lo que este tipo de métricas se pueden aplicar a cualquier área de la empresa, sin importar su tamaño o posición en el organigrama, ya que están diseñados principalmente, para mostrar un diagnóstico detallado del funcionamiento de los procesos internos que afectan los factores críticos de éxito de la misma, permitiendo identificar cuáles de estos deben ser mejorados o fortalecidos.

Un indicador está definido como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y tendencias generadas por un fenómeno, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (Beltran, 1998), es decir, que los indicadores son elementos representados por números, medidas u variables que demuestran el cumplimiento de una situación o actividad, frente a lo que se espera como resultado en función del cumplimiento de una meta.

3.7.1 Características de los Key Performance Indicators (KPI)

- ✓ **Consecuencia con la información:** los KPI's deben ser coherentes en cuanto a la información que se obtiene de cada uno de los procesos de los que se requiere medición.
- ✓ **Coherentes:** deben ser consecuentes y concretos.

- ✓ **Validez:** los indicadores clave de rendimiento miden los aspectos más relevantes de la unidad por tanto estos resultados llevan a la toma de decisiones de gran valor, estos deben ser validados por los directivos de la unidad.
- ✓ **Confiabilidad de la información:** la información suministrada para la creación de los indicadores debe ser clara, completa y verídica con el fin de obtener los resultados reales y precisos.
- ✓ **Objetividad:** deben estar orientados a los objetivos del área.
- ✓ **Medibles:** deben medir lo más importante, todas las variables pueden ser medibles, pero no todas son clave, se recomienda tener el menor número de indicadores posibles.
- ✓ **Claros y precisos:** al definir el indicador, este debe ser entendible y describir concretamente lo que se quiere medir.
- ✓ **Actualizables:** un equilibrio entre las metas y las capacidades que tiene el área para cumplirlas.

3.7.2 Beneficios de los KPI's en sintonía con la Gestión del Conocimiento

- ✓ **Aumento de productividad:** la implementación de los indicadores clave de rendimiento conlleva a un control detallado de los procesos, en tanto nos da una visión más clara de cómo podemos mejorar u optimizar dichos procesos lo que genera más ganancias y la reducción de costos, esto incluye la variable tiempo en las actividades en la cual se refleja un gran impacto.
- ✓ **Motivación a empleados:** debe incluirse dentro de la estrategia, una metodología para motivar a los empleados en el cumplimiento de los indicadores esperados.
- ✓ **Satisfacción:** que se logre satisfacción en cuanto a indicadores que se relacionen con el servicio directamente a otras personas u áreas.

- ✓ **Cumplimiento de metas:** logro en el cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia.
- ✓ **Incremento de la competitividad:** la implementación de KPI's reflejan el control y el aumento de la calidad en los procesos de la unidad lo que la hacen más competitiva frente a otras entidades.
- ✓ **Evitar reprocesos:** este punto implica en que al llevar un adecuado control de los procesos y llevar al día la información nos permite que los tiempos estén bien distribuidos en nuestras labores.

Como ya se ha mencionado anteriormente, para las empresas es fundamental implementar herramientas de control y medición, con las que puedan cuantificar la eficiencia de los procesos y/o actividades realizadas en cada una de sus áreas, en función del cumplimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias definidos previamente en su plan estratégico, como resultado de esta necesidad los directivos de muchas organizaciones han optado por utilizar diferentes sistemas de indicadores para conocer el correcto funcionamiento de su negocio.

Los indicadores claves de rendimiento miden el desempeño de cada uno de los procesos que hacen parte de una estrategia de negocio y que ayudan a las empresas a comprender la eficacia de los procesos con relación al logro de los objetivos. (Salcedo, 2016)

Independientemente de la estructura que se elija para diseñar los sistemas de gestión del conocimiento aspecto del que depende de gran medida el éxito de su implementación en la organización; debe facilitar la distribución del conocimiento y debe requerir diversos mecanismos que permitan a los empleados estar familiarizados con “quien sabe qué”, “quién está trabajando en que” y “a quién preguntar cuando preguntas particulares surgen”. Un sistema de gestión del conocimiento óptimo debe considerar los elementos tanto tangibles como intangibles que dispone

la organización y a partir de ahí generar nuevos indicadores que permitan medir los diferentes tipos de conocimiento que posee la organización con una amplia batería de indicadores y sobre esta base de análisis generar nuevas ideas que crean nuevas redes de conocimiento que comparten información y resuelven problemas, estableciendo recursos dedicados a propósitos específicos. (Valdés, 2019)

Un correcto cálculo de indicadores clave para procesos alimenticios impulsa al personal de la planta a tomar decisiones oportunas, lo que ayuda a prevenir reparaciones costosas, pérdidas en tiempo y dinero a causa de errores humanos, así como una importante mejora en la relación entre las áreas administrativas y operativas. (SINCI, 2020).

3.7.3 Clasificación de los indicadores clave de desempeño

Los indicadores clave de desempeño o de gestión se pueden clasificar de diferentes maneras, las cuales son determinadas ya sea por la naturaleza de los procesos, el tipo de información que buscar medir la empresa o el tiempo de uso de los mismos.

Es de vital importancia para las empresas, determinar qué tipo de indicador es el más oportuno y de acorde a sus necesidades, en la actualidad existe una amplia clasificación de acuerdo a su naturaleza y objetivos, algunos ejemplos son:

- Clasificación por vigencia:
- ✓ **Permanentes:** Corresponde a las métricas que están relacionadas con procesos constantes dentro de la organización. Según Mora (2008) “Este indicador debe ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno de la organización”.
- ✓ **Temporales:** Estos indicadores están asociados a actividades que se deben realizar en un determinado periodo de tiempo, razón por la cual si el objetivo es alcanzado esta

medición tiende a desaparecer o pierde su validez, estos son principalmente utilizados para medir la eficiencia de un proyecto.

- Clasificación por naturaleza:
- ✓ **Indicadores de eficiencia:** Este tipo de indicadores facilitan la medición de la calidad del proceso en comparación con el resultado obtenido, como por ejemplo, respecto al factor de calidad (número de trámites no conformes / número de trámites realizados), el factor de oportunidad (número de despachos en menos de tres días / número de despachos realizados) o por último amabilidad (número de personas entrevistadas que piensan que nuestro personal es amable en su atención / número de personas entrevistadas).
- ✓ **Indicadores de efectividad:** Según Atehortúa (2005) “Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión y objeto de sus procesos”, es decir estas métricas evalúan el rendimiento o productividad de las actividades frente a los resultados esperados, como por ejemplo, respecto al factor rendimiento (número de actividades realizadas / número de actividades programadas), el factor productividad (número de actividades realizadas / número de capacidad teórica), el factor cobertura (población total beneficiada / total de ventas de la compañía) o por último el factor participación (total de ventas de la compañía / total de ventas del sector).
- ✓ **Indicadores preventivos:** Por medio de métodos estadísticos se puede conocer las posibles fallas en procesos. La finalidad de los indicadores preventivos es disminuir el margen de error, no sobre pasar las barreras permitidas a los posibles errores, para transformar y manipular los procesos a unos mejores es necesario ser más preventivos

que correctivos, calculando y organizando la información histórica, es el mecanismo para recordar las actividades recorridas con el cual se puede delinear los mejoramientos.

- ✓ **Indicadores de alarma:** Como su nombre lo indica y en relación con el indicador preventivo y el de control; esta métrica es una alerta que indica posibles desviaciones, cuando no se esté desarrollando correctamente un proceso o se omita algún paso importante.
- ✓ **Indicadores de planeación:** Medir los procesos actuales es muy importante para las compañías, infiere con la capacidad de revisar el estado actual de las operaciones, ayuda a planificar las mejoras en las actividades realizadas, pero cuando se habla de indicadores de planeación y acciones de mejora, es necesario dejar en claro que una herramienta muy utilizada es comparar cómo se están ejecutando los procesos actuales frente a como se realizan en otras compañías, esta comparación de aspectos se debe realizar frente a los líderes o competidores directos.
- ✓ **Indicadores de control:** Este indicador hace puntual seguimiento a los principales objetivos de cada área dentro de la organización, en el departamento de comercial, por lo general se tienen presupuestos asignados mensualmente, el indicador de control para este caso se refiere a que no se debe esperar a fin de mes para determinar si puede o no cumplir dichas ventas, se realiza semanalmente un seguimiento en el cual se mide en que curva se encuentra frente al cumplimiento, esto con el objetivo de que si en la primera semana no hubieron ventas significativas, para la siguiente semana se debe realizar dinámicas comerciales que impulsen las ventas y así se pueda cumplir los presupuestos.

4. Metodología

Para el presente estudio llamado “Impacto del modelo de gestión del conocimiento en la productividad y el negocio de la Industria Alimentaria en Chile” y de acuerdo al objetivo, límites y alcances, se realiza una investigación exploratoria y descriptiva que apunta familiarizarse con un fenómeno poco estudiado en estos contextos organizacional que permitirá recolectar información primaria en base a opiniones y experiencia de quienes son el sujeto de investigación, en este caso, todos aquellos trabajadores que conforman la Industria Alimentaria en Chile.

El presente capítulo contiene el objetivo, las características, los componentes y el esquema del modelo de Gestión del Conocimiento para las empresas chilenas de la Industria Alimentaria. El modelo es el resultado final del proceso de investigación explicado en el presente documento, y tal como se muestra, satisface los objetivos planteados en la parte teórica.

La metodología de trabajo para llevar a cabo el desarrollo del estudio se formula a través de las siguientes etapas:

- ✓ Etapa 1: Definición del problema
- ✓ Etapa 2: Fase Exploratoria
- ✓ Etapa 3: Desarrollo y levantamiento de antecedentes
- ✓ Etapa 4: Análisis de Resultados
- ✓ Etapa 4: Recomendaciones y Conclusiones

De lo anterior, en la etapa 1 se inicia con la definición del problema que está ligado a dar cumplimiento a los objetivos planteados, y que se llevará a cabo a través de la etapa 2 mediante una fase exploratoria en donde se describirá cada uno de los procedimientos y herramientas utilizadas para dar con el levantamiento de datos de la etapa 3, que permitirán en la etapa 4 realizar

un análisis de resultados del cual se obtenga la mayor cantidad de información, que finalmente en base a los datos obtenidos describir las conclusiones del estudio realizado.

5. Desarrollo del tema

5.1 Definición del problema

Dentro del marco teórico está el enfoque del problema, en el que se describe la baja penetración de sistemas de gestión del conocimiento como tal en las empresas de Chile. El elevado número de tareas que se realizan diariamente, la responsabilidad que ellas involucran y la enorme cantidad de factores que son tomados en consideración hacen que trabajar en empresas del sector alimentario sea una actividad desafiante y compleja, que demanda una alta dosis de experiencia y criterio para ser llevadas a cabo. Lamentablemente estos elementos no pueden ser adquiridos mediante la tradicional formación académica o tan solo la capacitación formal, sino que se ganan mediante la experiencia directa o de mecanismos más sofisticados de absorción del conocimiento tácito.

5.2 Fase Exploratoria

5.2.1 Herramienta Fase Exploratoria: Encuesta

Se dará cuenta en primer lugar de una definición o caracterización de la encuesta como instrumento de la investigación científica. El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. La encuesta consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemáticamente y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación. (García, 2003)

Se puede definir la encuesta como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (Casas et al., 2003).

Realizar encuestas implica seguir todo un proceso de investigación donde cada uno de los aspectos mencionados están estrechamente ligados a la encuesta y deben integrarse de forma coherente con el objetivo de producir información científica de calidad y en correspondencia con el modelo de análisis construido, y donde se requiere, por tanto, del conocimiento especializado y de la capacidad de aplicación. (López et al., 2015)

5.2.2 Diseño Encuesta

Para recopilar la información mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno donde se recoge la información, en primera instancia, es necesario entender los conceptos básicos; Población, unidad muestral, método de muestreo y tamaño de la muestra.

- Población objetivo:

Podemos definir como población: como, el conjunto de todos los casos de interés para los objetivos de la investigación planteada, distingue entre población objetivo y población de estudio, llamada también población muestreada. Por la primera se entiende aquel conjunto de individuos al que se desea generalizar los hallazgos obtenidos. La segunda se refiere a la población que realmente estudiamos, que se puede operacionalizar, de la que existe alguna forma de acceder a los sujetos que la conforman (Borges del Rosal, 2007).

La encuesta realizada en este trabajo, permite presentar los componentes fundamentales de la Gestión del Conocimiento en la Industria Alimentaria en Chile la cual consta de un total de 24 preguntas que toman diferentes ámbitos de la gestión del conocimiento. Dentro de estos ámbitos

podemos diferenciar algunos subgrupos que son: aspectos generales del trabajo dentro de la empresa, identificación de prácticas de gestión del conocimiento, eficacia o efectos del uso de herramientas para aumentar la productividad dentro de la empresa e identificación de las competencias labores asociadas a la gestión del conocimiento.

Al comenzar el proceso de muestreo resulta vital definir cuidadosamente la población objetivo, estableciendo características que delimiten dicha población y ayuden a avanzar en el proceso de muestreo. La población en la cual está enfocado este estudio es la de empresas chilenas insertas en la industria alimentaria que tengan un respaldo económico que pueda solventar una cierta cantidad de trabajadores, donde la gestión del conocimiento se puede utilizar más claramente.

Según reportó el SII en 2019, el 75,5% de las empresas a nivel nacional son microempresas, y el 23,1 % son pequeñas o medianas. Es decir, el 98,6 % (1.002.366) de las empresas del país son mipymes, mientras que solo el 1,4% son grandes (14.749), donde el rango de facturación de las grandes y medianas empresas se encuentra entre 25.000,1 a más de 100.000,01 de UF anuales, lo que económicamente permite a la empresa solventar una cantidad de trabajadores que permitan un uso de la gestión del conocimiento. Esto se encuentra actualmente establecido en el Estatuto PYME (Ley N°20.416), donde se definen las categorías de empresas como muestra la siguiente tabla:

Tabla 4.1 : Estratificación por tamaño de empresa en Chile

Tamaño empresa	Clasificación por ventas	Clasificación por empleo
Micro	0 – 2.400UF	0 – 9
Pequeña	2.400,01UF – 25.000UF	10 -25
Mediana	25.000,01UF – 100.000UF	25 – 200
Grande	100.000,01UF y más	200 y más

Fuente: Ley N°20.416

De acuerdo al tamaño de las empresas, no todas son capaces de solventar una cantidad de trabajadores lo suficientemente grande como para una clara utilización de la gestión del conocimiento, es más, en las pequeñas empresas no todo el segmento es capaz de solventar una cantidad de trabajadores lo suficientemente grande como para una clara utilización de la gestión del conocimiento, es más, muy pocas pequeñas empresas pueden solventar a más de un trabajador y se estima que sólo el 1,5% de este segmento es capaz de tener a más de 10 trabajadores a cargo.

Para este análisis, se recolectó información directamente desde la base de datos del SII, en la categoría de “Estadísticas de Empresas por Subrubro económico y Tramo de trabajadores informados” en la cual se filtró para el año comercial 2021, en los rubros de “Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca” e “Industria manufacturera” y se desglosan una variedad de sub rubros relacionados a la “Producción, procesamiento y conservación de alimentos” y “Elaboración de productos lácteos” considerando todos los tramos según trabajadores dependientes informados, que entregan un total aproximado de 64.752 empresas en Chile que califican como empresas capaces de desarrollar herramientas como la gestión del conocimiento y forman la población objetivo.

- Unidad muestral:

Una vez definida la población objetivo, entendemos por muestra al subconjunto de la población que se utiliza para obtener información acerca de esta y por muestra representativa: el subconjunto de una población que tiene las mismas características generales que la población. Por último, unidad muestral que es el elemento de la población objetivo del cual se obtienen los datos, por lo tanto, es la persona que responde la encuesta (Borges del Rosal, 2007).

En el caso de este estudio la unidad muestral son todos aquellos trabajadores que se encuentran en el mercado laboral además de pertenecer a las grandes y medianas empresas, o

también al 1,5% de las pequeñas empresas que tienen la mayor facturación de su segmento. Si se considera que existen 64.752 empresas pertenecientes a la industria alimentaria aptas para el uso de la gestión del conocimiento en Chile, se tiene un total de 752.272 posibles encuestados, los cuales pueden percibir la gestión del conocimiento en la empresa donde trabajan.

- Método de muestreo:

Una vez entendida la población objetivo y la unidad muestral es preciso elegir el tipo de muestreo óptimo según las posibilidades del estudio. En un estudio estadístico, los métodos de muestreo se refieren a la manera en la que se selecciona a los miembros de la población que van a participar en el estudio. Si una muestra no se selecciona aleatoriamente, es probable que presente algún tipo de sesgo, y los datos pueden no ser representativos de la población.

Es claro que, el concepto de representatividad va estrechamente ligado a la selección y el tamaño de la muestra. La selección muestral tiene que ver con la forma de elegir a los sujetos que van a formar parte del estudio. Los procedimientos para la selección de los sujetos incluyen dos amplias categorías: muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico. En el caso de los métodos probabilísticos, se basan en la aplicación de métodos aleatorios lo que implica que todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados para componer la muestra, por otra parte, es el único que permite un análisis riguroso, a la vez que se pueden determinar los sesgos que pueden afectar a los datos y es posible establecer un error máximo dentro de un nivel de confianza dado.

Por todo ello, las técnicas de muestreo probabilístico son las que aseguran la representatividad de la muestra y como se mencionó anteriormente se agrupan de la siguiente manera:

- ✓ El muestreo aleatorio simple: Es la técnica básica del muestreo probabilístico. Es un método fiable de obtención de información en el que cada uno de los miembros de una población se elige al azar, simplemente por casualidad y cada individuo tiene la misma probabilidad de ser elegido para formar parte de una muestra.
- ✓ El muestreo por conglomerados: También conocido como muestreo por racimos, es un método en el que los investigadores dividen a toda la población en secciones o conglomerados que representan a una población. Los grupos se identifican e incluyen en una muestra basada en parámetros demográficos como la edad, sexo, ubicación, etc. Esto hace que sea muy sencillo para el creador de la encuesta obtener una inferencia efectiva a partir de la retroalimentación.
- ✓ El muestreo sistemático: Los investigadores utilizan este método para elegir los miembros de la muestra de una población a intervalos regulares. Para ello es necesario seleccionar un punto de partida para la muestra y un tamaño de muestra que pueda repetirse a intervalos regulares. Este tipo de método de muestreo tiene un alcance predefinido y, por lo tanto, esta técnica de muestreo es la que menos tiempo consume.
- ✓ El muestreo estratificado: El muestreo aleatorio estratificado es un método en el que el investigador divide la población en grupos más pequeños que no se superponen, sino que representan a toda la población. Durante el muestreo, estos grupos pueden organizarse y luego extraer una muestra de cada grupo por separado.

A su vez existen múltiples usos del muestreo probabilístico:

- ✓ Reducir el sesgo de la muestra: Mediante los métodos de muestreo probabilístico, el sesgo de la muestra derivada de una población es insignificante o inexistente. El

muestreo probabilístico permite reunir datos de mayor calidad, ya que la muestra representa adecuadamente a la población.

- ✓ Población diversa: Cuando la población es vasta y diversa, es esencial tener una representación adecuada para que los datos no se desvíen hacia un solo grupo demográfico.
- ✓ Crear una muestra precisa: El muestreo probabilístico ayuda a los investigadores a planificar y crear una muestra precisa. Esto ayuda a obtener datos bien definidos.

Por otro lado, el muestreo no probabilístico es posible definirlo como aquel dónde no hay forma de estimar la probabilidad de que cada elemento, sea incluido en la muestra, ya que no se garantiza que cualquier individuo de la muestra tenga alguna probabilidad conocida de ser incluido en la misma (Borges del Rosal, 2007). Además, el muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar. El muestreo no probabilístico es más útil para estudios exploratorios y menos estrictos y se agrupa de la siguiente manera:

- ✓ Muestreo por conveniencia: Es una técnica de muestreo donde las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador. Estas muestras se seleccionan solo porque son fáciles de reclutar y porque el investigador no consideró seleccionar una muestra que represente a toda la población, además de ser la más común, debido a su velocidad, costo efectividad y facilidad de disponibilidad de la muestra.
- ✓ Muestreo discrecional: El investigador, según su juicio, elige a un grupo de personas que considera que son idóneas para el estudio.

- ✓ Muestreo por cuotas: En este caso, se hace un muestreo no probabilístico porque se busca cumplir con una determinada condición. Por ejemplo, que el 50% de la muestra sea hombres, y el otro 50%, mujeres.
- ✓ Muestreo bola de nieve: Usualmente se trata de investigar a un grupo de personas con características muy particulares y poco comunes, o cuando dicha información no es de fácil acceso. Entonces, el investigador, una vez que se encuentra con algunas personas con esa característica buscada, les pide que llamen a otros individuos con esa misma particularidad.
- ✓ Muestreo causal o accidental: Se selecciona, sin prejuicio previo, a los individuos que van a formar parte de la muestra.

Acorde a las necesidades de estudio, se ahondará en la línea del muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple que se presenta como la herramienta más sencilla a utilizar y es el método que más se ajusta al estudio, si bien la aleatoriedad de los datos puede ser cuestionada, ésta se trabajó con el fin de no aumentar los sesgos posibles y representar de una buena manera la aleatoriedad.

- Tamaño de la muestra:

Una vez descrita la población objetivo, la unidad muestral y el método de muestreo es momento de determinar el tamaño de la muestra, en donde el objetivo de una muestra está en alcanzar la mayor representatividad o precisión posible en la estimación de los parámetros poblacionales. En otras palabras, y refiriéndonos en general al diseño de encuestas por muestreo, se trata de reducir el error muestral dadas unas limitaciones de tiempo, dinero y trabajo, lo que se traduce siempre en la decisión de fijar el número de unidades de la muestra: cuántas encuestas se realizarán.

Saber cómo determinar el tamaño de la muestra antes de comenzar una investigación es un principio estadístico que nos ayuda a evitar el sesgo en la interpretación de los resultados obtenidos. La determinación del número de sujetos óptimos está en función del tipo de técnica de muestreo probabilístico, del tamaño de la población, del parámetro y del nivel de confianza que éste fije.

Para lograr el tamaño de muestra esperado, vemos que según su unidad muestral califica como una población infinita ya que el público objetivo es mayor de 100.000 unidades muestrales y se obtiene según la siguiente relación:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{e^2}$$

Donde se definen los siguientes parámetros;

n = Es el tamaño de la muestra buscado para una población infinita.

Z = Número de unidades de desviación típica en la distribución normal que producirá el grado de confianza, específicamente se fijará por convención en la tabla de distribución normal. Aquí están las puntuaciones Z para los niveles de confianza más comunes:

90 % - Puntuación $Z = 1,645$

95 % - Puntuación $Z = 1,96$

99 % - Puntuación $Z = 2,576$

P = Porcentaje de la población que posee la característica de interés (éxito). En el caso de desconocer dicha proporción de antemano es conveniente utilizar el caso más desfavorable de $P=$

50%. En las investigaciones es común optar por la opción de máxima variabilidad, esto cuando no existen antecedentes sobre la investigación realizada, para estos casos se establece un valor estándar de $p=q=0,5$.

$Q = (1 - P)$ = Porcentaje de la población que no posee la característica de interés.

e = Es el error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza propuesto y mientras mayor sea el error permitido menor será el tamaño de la muestra.

En nuestro caso específico, se utilizará el caso más desfavorable de la proporción con un P igual a 0,5 y un Q igual a 0,5, y se asumirá un error máximo del 10%, a su vez, se asume un grado de confianza del 95% ($Z= 1,96$) lo que da como resultado un tamaño muestral teórico de 97 encuestas.

5.2.3 Levantamiento de Datos

Para el levantamiento de datos se decidió realizar una encuesta de manera online, en donde se determinó que durante el 17 de octubre del 2022 al 21 de noviembre del 2022 la encuesta se encontraría disponible, tiempo considerado sensato de tal manera de lograr obtener el tamaño de muestra esperado.

Para el diseño de la encuesta se utilizó específicamente la plataforma Google Forms la cual no tiene costo alguno y ofrece herramientas sencillas y variadas, de tal manera de que, una vez compartida la encuesta, los invitados se sintieran en la libertad de poder responder cuando quieran y tengan el tiempo y espacio necesario.

Esta encuesta tiene fines estrictamente académicos y se aplicó de forma anónima, por lo tanto, los resultados generales serán dados a conocer, respetando la confidencialidad de las respuestas individuales aquí depositadas.

5.2.4 Estructura de la Encuesta

Para lograr recopilar de la manera más ordenada y sencilla toda la información deseada en la investigación y su posterior análisis, se decidió dividir la encuesta en 4 secciones que permitirán visualizar y contextualizar la percepción que tienen los trabajadores de la industria alimentaria en Chile, sobre las metodologías utilizadas en sus empresas y de qué forma la gestión por competencias laborales es aplicada para el desarrollo de sus trabajadores en todas sus medidas.

La elaboración de la encuesta en se basó en identificar el objetivo de la encuesta en sí y el tema en particular de estudio, posteriormente se pasa al diseño de la encuesta en donde se crea una lista de preguntas ya sea por recopilación de estudios anteriores o elaboración propia de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y que estas sean entendibles y con capacidad de respuesta en un tiempo razonable, luego se selecciona a la muestra para seguir con el paso de aplicar el instrumento, en este caso, compartir la encuesta por diversas plataformas y una vez obtenidas las respuestas se procede a la revisión de éstas para realizar un barrido de todas aquellas respuestas que se encuentran fuera del marco de lo establecido.

El cuerpo de la encuesta se estructura según los conocimientos críticos hallados en la fase teórica; a cada uno de los cuales le corresponde una sección.

- Sección 1:

Se trata más bien de una breve presentación a modo de introducción de la encuesta, se detalla el objetivo de la investigación, el alcance, información básica de la persona que conduce el estudio para conectarse con el lector, expresando la finalidad de ésta a través del siguiente mensaje: *“El objetivo de esta encuesta es poder contextualizar y realizar un diagnóstico preliminar sobre el papel que juega cada uno de los procesos de la*

gestión del conocimiento y las competencias laborales en la productividad de la Industria Alimentaria en Chile.”

- Sección 2:

Denominada “*Antecedentes Generales*”, como bien lo dice su título se busca recopilar información básica que se traduzca en una pequeña presentación sobre la empresa en la que trabaja el encuestado, como por ejemplo; el subsector económico al que pertenece la empresa, el cargo que desempeña dentro de ésta, los años que lleva en ella, al igual que los años de experiencia en el cargo, cuáles son aproximadamente los niveles de ventas que se generan anualmente, cuántos trabajadores tiene la empresa y finalmente para dar pie a lo que viene en la siguiente sección, de manera más personal se consulta sobre si los conceptos de gestión del conocimiento son familiares para el encuestado.

- Sección 3:

Denominada “*Sobre las Capacitaciones*”, su enfoque en primer lugar es identificar si en la empresa se realizan capacitaciones a los trabajadores y en qué grado, presentando una escala de tipo Likert como una técnica de medición fácil de aplicar para conocer el nivel de frecuencia o repetición, obteniendo desde un, se realizan “nada, casi nada” de capacitaciones hasta un se realizan “mucho” las capacitaciones. En caso de que la respuesta a esta primera pregunta sea que en su empresa no se realizan “Nada, casi nada” de capacitaciones se solicita al encuestado saltar a la Sección 4 ya que no es factible recopilar más información sobre su experiencia respecto a las capacitaciones dentro de la empresa. En caso contrario, y que las respuestas varíen desde un “poco” a

“mucho” se solicita al encuestado continuar con las siguientes cinco preguntas relacionadas a su experiencia dentro de la empresa con respecto a las capacitaciones.

- Sección 4:

Finalmente, esta sección tiene como finalidad recopilar información sobre el concepto de gestión del conocimiento y cada uno de sus procesos, e identificar competencias laborales y KPIS que según sus perspectivas y experiencias permiten aumentar la productividad de la empresa. Para las preguntas enfocadas a los procesos de la gestión del conocimiento, de acuerdo al estudio teórico se reconocen siete procesos; Identificación, Aprendizaje, Creación, Almacenamiento, Intercambio, Uso y por último Medición, y para cada uno de ellos se agregaron cinco enunciados que son parte de la descripción del proceso, y mediante una escala Likert de 5 casilleros se pide al encuestado calificar el nivel de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los enunciados con la finalidad de seguir con el lineamiento de encuesta en que los sujetos se encuentran acostumbrados.

5.2.5 Análisis de Respuestas Obtenidas

Para esta fase se procede a la recopilación de las respuestas a través de la plataforma Google Forms, la cual se difundió en primera instancia a través de redes sociales, como Whatsaap, Instagram y Twitter para llegar a aquellos conocidos que perteneciesen a la industria alimentaria, posteriormente se procedió a utilizar la red social de LinkedIn de la cual se consiguió la mayor cantidad de participantes de la encuesta, a través de la búsqueda de empresas de la industria alimentaria específicamente en la sección “personas” en donde se pudo compartir un mensaje

“tipo” a todos aquellos trabajadores con los que se logró conectar en esta red social alcanzando una gran recepción.

Ya teniendo el tamaño de la muestra esperada se procederá al análisis de los resultados a través de la herramienta Microsoft Excel, para presentar de manera ordenada y comprensible los resultados se establecerán relaciones y generalizaciones e intentar llegar a las conclusiones que estos datos originen. Para esto, y de acuerdo al objetivo, límites y alcances de la investigación se realizarán análisis de tipo exploratorio y estadísticos descriptivos que constituyen el punto de partida de las líneas de investigación, su objetivo es determinar la situación de las variables involucradas en el estudio en un momento dado con relación a su presencia o ausencia, que nos permitan obtener distribuciones de frecuencias, cantidad y porcentajes de todas las reacciones, y proporciona información sobre la tendencia central y dispersión de los datos que posibilita realizar presentaciones gráficas de las variables relevantes para esta investigación y un análisis que permita mostrar la relación entre categorías y ver la asociación que tienen algunas variables del estudio respectivamente.

Es importante recalcar que este estudio permite hacer un diagnóstico preliminar, no es a profundidad; ya que un estudio a profundidad implica realizar una auditoría del conocimiento organizacional, que requiere un análisis más detallado del conocimiento existe, características del mismo y la forma como éste fluye dentro de las organizaciones.

6. Resultados

Para dar cumplimiento al objetivo general y cada uno de los objetivos específicos propuestos en esta investigación, se procederá a la fase de resultados, mediante el análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta realizada el cual se divide de acuerdo a las tres secciones establecidas que componen un total de 24 preguntas que se pueden revisar en el Anexo A.

La encuesta estuvo disponible durante 5 semanas de tal manera de poder abarcar la mayor cantidad de respuestas que dieran cumplimiento a la muestra esperada, en total se registraron 205 respuestas, de las cuales 200 respuestas fueron consideradas válidas, por lo tanto, se dio cumplimiento al tamaño muestra objetivo.

6.1 Sección 1: Descripción

En esta sección se hace una breve presentación del creador y descripción del objetivo dando a entender la finalidad y el aporte que genera el encuestado al participar con su respuesta, por lo tanto, no requiere análisis.

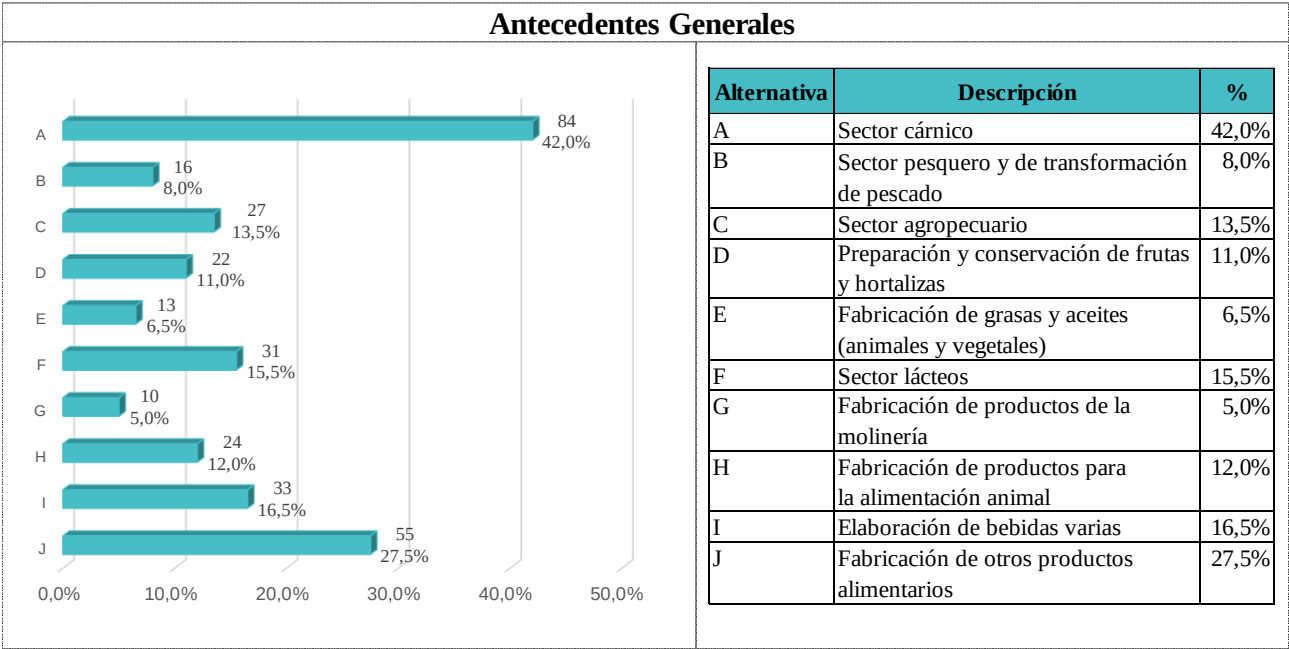
6.2 Sección 2: Antecedentes Generales

Esta sección tiene 7 preguntas, siendo algunas de ellas abiertas y otras cerradas con diversas alternativas, con el propósito de obtener algunos antecedentes generales del encuestado que se presentarán y detallarán en profundidad a continuación para cada una de las preguntas.

En la Figura 6.1, se parte identificando al subsector económico al que pertenece el encuestado de acuerdo a la clasificación establecida previamente para esta pregunta, de lo cual obtenemos que, de las 200 respuestas válidas, un 42,0 % que corresponde a 84 personas y siendo la mayoría, pertenecen al “sector cárnico” de la industria alimentaria. Luego un 27,5 % que corresponde a 55 personas pertenecen al sector “fabricación de otros productos alimentarios” entre ellos se entiende, a aquellos como por ejemplo las áreas de azúcar, cacao, chocolate y confitería,

panadería, alimentación diversa y otras ocupaciones comunes a todas las de la industria alimentaria. Posteriormente, un 16,5% que corresponde a 33 personas de los encuestados, pertenecen al sector “elaboración de bebidas varias”, con un 15,5% que corresponde a 31 personas le sigue el “sector lácteos”, con un 13,5% que corresponde a 27 personas el “sector agropecuario”, así como también un 12,0% de los encuestados que corresponde a 24 personas pertenecen al sector de “fabricación de productos para la alimentación animal”, mientras que un 11,0 % que corresponde a 22 personas, trabajan dentro del sector “preparación y conservación de frutas y hortalizas”, en tanto que el restante 19,5% se divide entre quienes son parte del “sector pesquero y de transformación de pescado”, del sector “fabricación de grasas y aceites (animales y vegetales)” y finalmente el sector de “fabricación de productos de la molinería” que conserva la minoría de los encuestados.

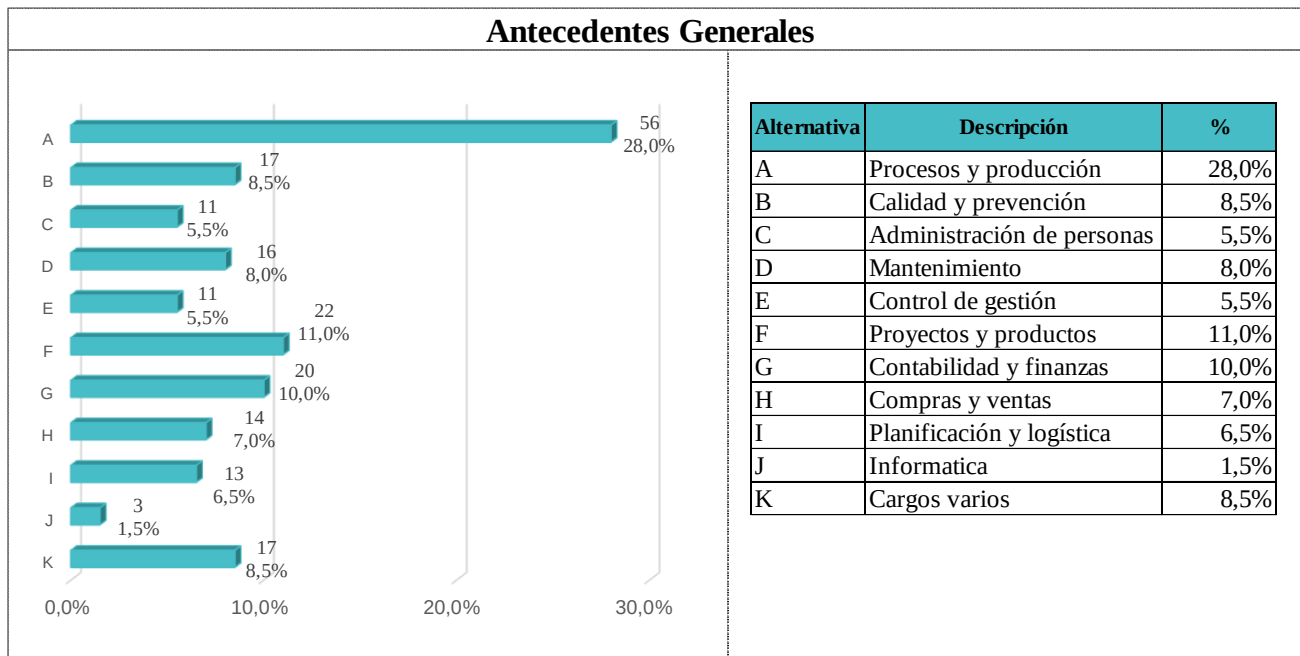
Figura 6.1: Antecedentes Generales - Subsector económico al que pertenece la empresa



A continuación, en la Figura 6.2 nos encontramos frente a una pregunta abierta en donde se recopila información acerca de los cargos que desempeñan los encuestados dentro de sus empresas, por lo que ante a las 200 variadas respuestas que se obtuvieron se decide definir 11 áreas que se consideran primordiales dentro de una organización y frente a esto todas aquellas que se asemejen sumaran a la clasificación de cada área.

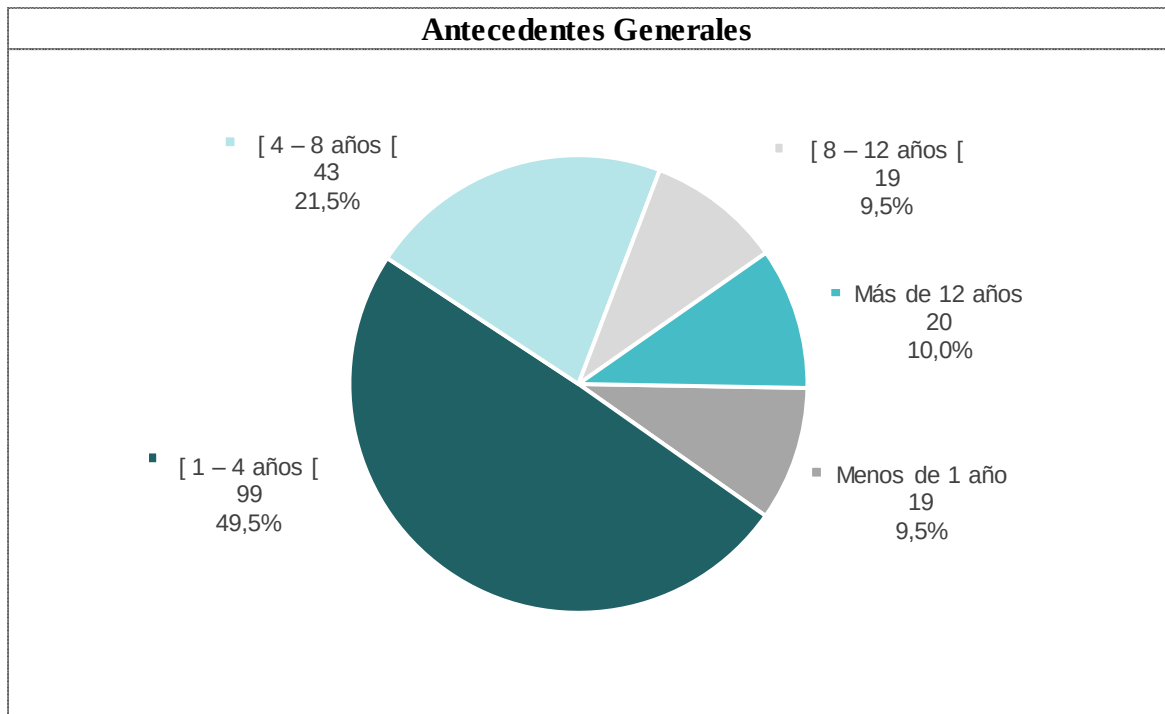
Por lo tanto, obtenemos en primer lugar con mayoría, que el 28,0% correspondiente a 56 personas de los encuestados se desempeñan en el área de “procesos y producción” de sus empresas, mientras que en el segundo lugar con un 11,0 % correspondiente a 22 personas se encuentran aquellos que trabajan en el área de “proyectos y productos”, en tercer lugar, el 10,0% correspondiente a 20 personas son parte del área de “contabilidad y finanzas”. Luego las áreas de “calidad y prevención” y “cargos varios” cuentan cada una igualmente con un 8,5% de participación de trabajadores que corresponde a 17 personas encuestadas, y le sigue con un 8,0% el área de “mantenimiento” con un total de 16 personas que se desempeñan en esta área, y muy cercano con un 7,0% de participación hay 14 personas que se desempeñan en el área de “compras y ventas”, también un 6,5% de los encuestados que representa a 13 personas desempeñan cargos relacionados al área de “planificación y logística”. Y en los porcentajes más bajo nos encontramos con encuestados que pertenecen a las áreas de “administración de personas” y “control de gestión” representando un 5,5% de los encuestados cada uno que corresponde a 11 personas en cada área, para finalmente el restante de un 1,5% de los encuestados representando a 3 personas se desempeñan en el área de “informática”.

Figura 6.2: Antecedentes Generales – Cargo dentro de la empresa



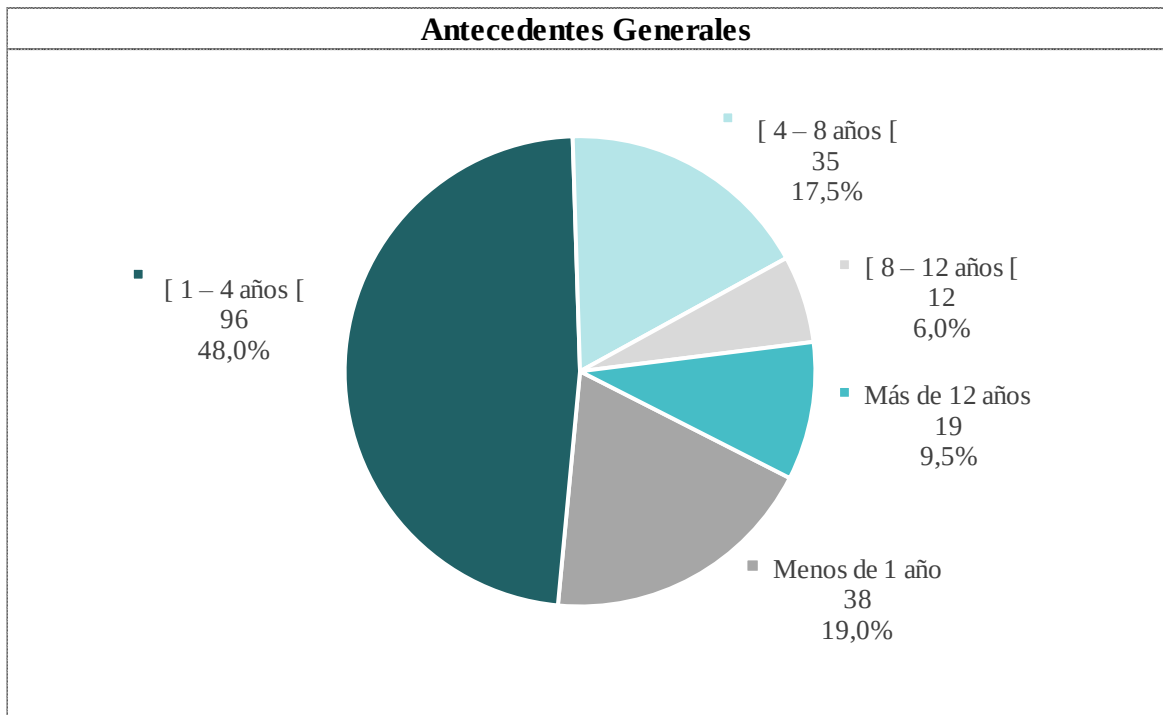
Con respecto a los años de trabajo que lleva el encuestado en su actual empresa se está frente a una pregunta abierta de la cual para poder obtener resultados más macro, ya recopiladas todas las respuestas, se decide establecer rangos, en donde se obtiene como se puede ver en la Figura 6.3 que un 49,5% de los encuestados correspondiente a 99 personas llevan entre 1- 4 años de servicio, excluyente este último. A continuación, le sigue un 21,5% de las personas encuestadas que llevan entre 4 - 8 años de servicio en su empresa que corresponde a un total de 43 encuestados, mientras que un 10,0% que representa a 20 personas llevan más de 12 años en su actual empresa, y finalmente los rangos de 8 - 12 años y los menos de 1 año son un 9,5% de los encuestados equivalentes a 19 personas en representación cada uno.

Figura 6.3: Antecedentes Generales – Años en la empresa



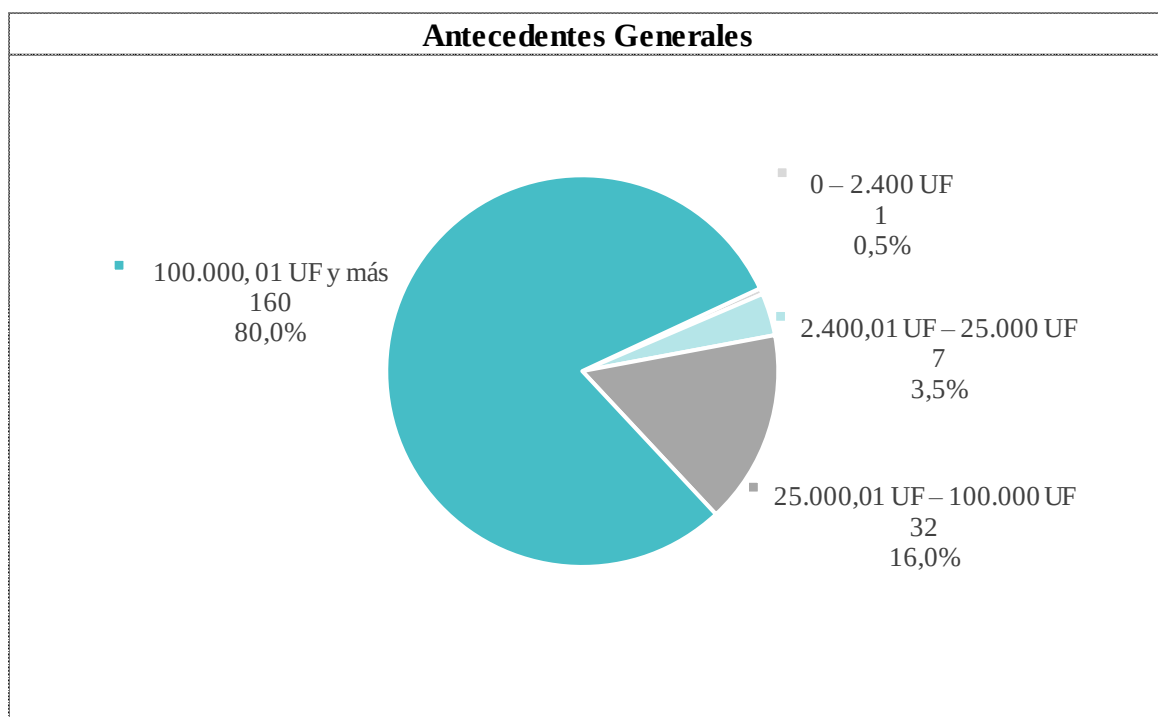
En la figura 6.4 se muestra un desglose por rangos según los años de experiencia que tiene cada encuestado en el cargo que desempeña dentro de su empresa, en donde dicho cargo ya fue analizando anteriormente en la Figura 5.2. De esto observamos que un 48,0% de los encuestados correspondiente a 96 personas siendo el rango con mayor tendencia tienen entre 1-4 años de experiencia en el cargo que desempeñan actualmente, entendiendo que esa experiencia se puede estar obteniendo solo en la empresa actual o bien se ha ido acumulado desde empresas en las que ha trabajado anteriormente. Luego y muy por debajo, un 19,0% de los encuestados que representa a 38 personas tienen menos de 1 año de experiencia en su cargo, a esto le sigue con un 17,5% que corresponde a 35 personas aquellos que tienen de 4-8 años de experiencia en su cargo, un 9,5% de los encuestados correspondiente a 19 personas tienen más de 12 años de experiencia, y finalmente un 6,0 % de los encuestados equivalente a 12 personas tienen entre 8-12 años de experiencia en el cargo que se encuentran desempeñando hasta la actualidad.

Figura 6.4: Antecedentes Generales - Años de experiencia en el cargo



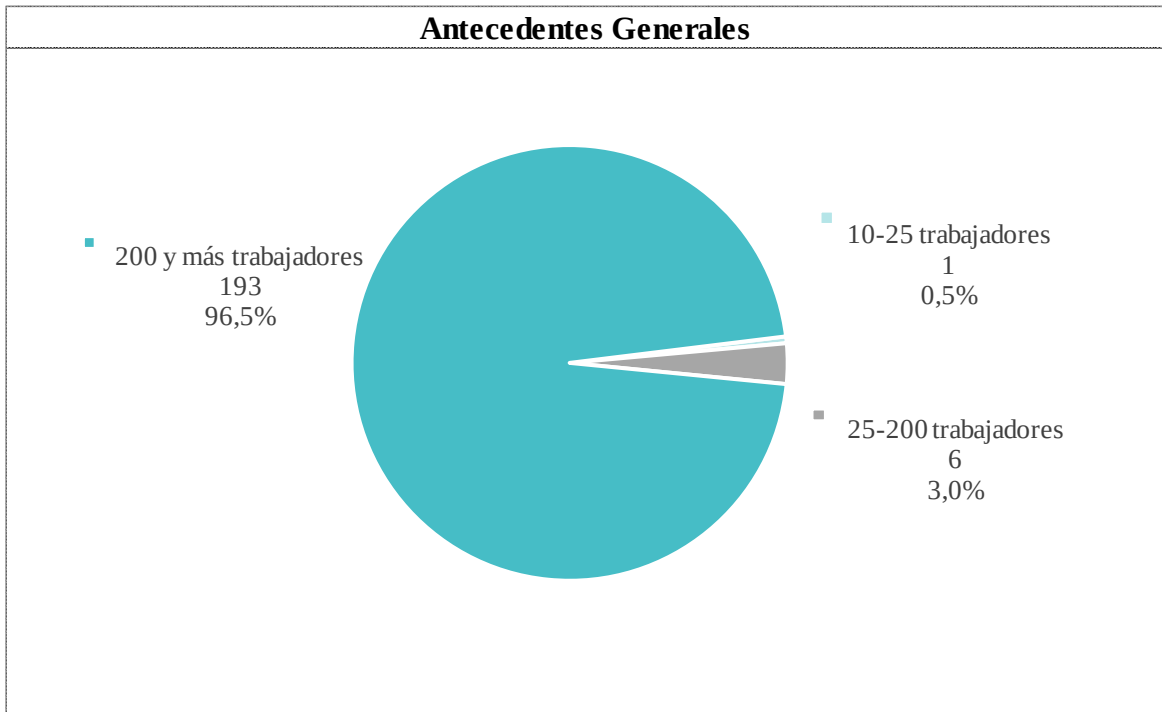
Dentro de los Antecedentes Generales, con el fin de poder clasificar de acuerdo a la estratificación por tamaño de empresas en Chile, se consultó a los encuestados sobre el tamaño de la empresa en que trabaja cada uno a partir de los niveles de venta, mencionado esto podemos ver en la Figura 6.5 que un 80,0 % correspondiente a 160 personas trabajan en una empresa la cual sus niveles de venta son desde las 100.000,01 UF y más lo cual se clasifica como empresas de tamaño grande, mientras que el 16,0 % de los encuestados correspondiente a 32 personas trabajan en una empresa la cual sus niveles de venta oscila entre las 25.000,01 UF – 100.000 UF que se clasificaría como una empresa de tamaño mediana, un 3,5% de los encuestados correspondiente a tan solo 7 personas trabajan en una empresa de clasificación de tamaño pequeña ya que sus niveles de ventas se encuentran en el rango de los 2.400,01 UF – 25.000 UF , y finalmente tan solo 1 persona equivalente a un 0,5% del total de los encuestados trabaja dentro de una empresa en donde sus niveles de venta están entre los 0 – 2.400 UF lo que se entiende como una micro empresa.

Figura 6.5: Antecedentes Generales - ¿Cuáles son aproximadamente los niveles de venta que se generan anualmente en la empresa?



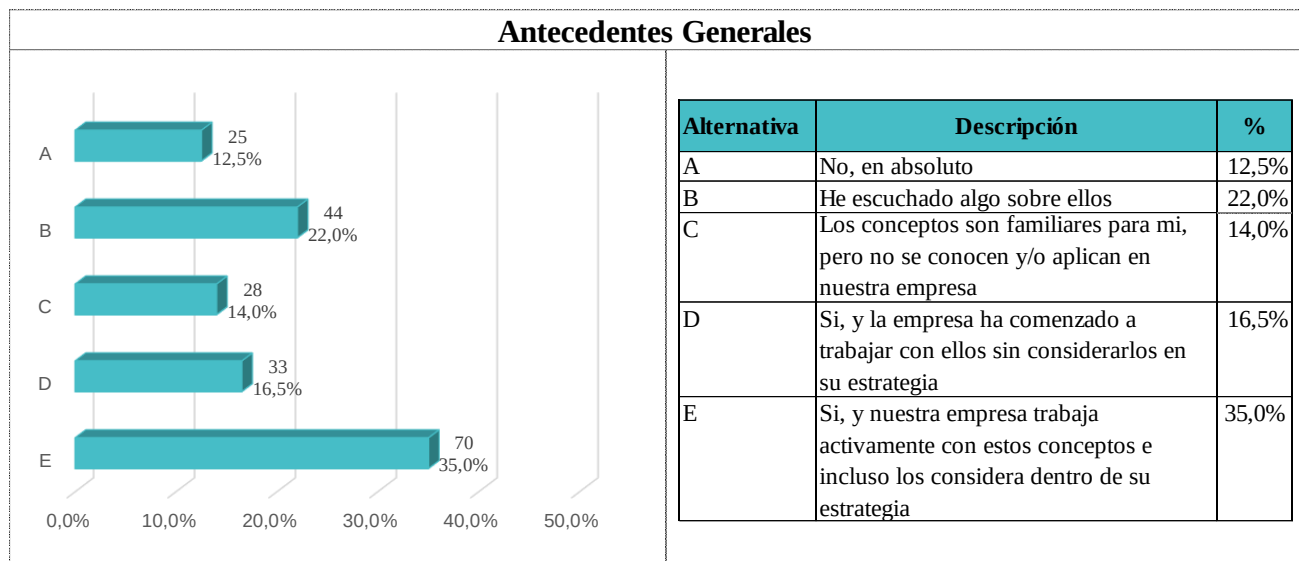
En la Figura 6.6 también complementando a la pregunta anterior y como una forma de visualizar la estratificación por tamaño de empresa en Chile, se utilizó la clasificación por empleo en donde se observa que el 96,5% de los encuestados correspondiente a 193 personas perciben que en su empresa hay aproximadamente más de 200 trabajadores, lo que se asocia por clasificación a una empresa de tamaño grande, por otra parte, el 3,0% de los encuestados correspondiente a 6 personas perciben que en su empresa hay de 25-200 trabajadores que se asocia a una mediana empresa, y finalmente tan solo 1 persona equivalente al 0,5% del total de los encuestados reconoce que en su empresa hay entre 10-25 trabajadores lo que corresponde a una empresa pequeña, considerar que no hay respuestas para el rango de 1-9 trabajadores.

Figura 6.6: Antecedentes Generales - ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?



En la Figura 6.7 se consulta a los encuestados respecto a si los conceptos de gestión del conocimiento son familiares, de lo que se obtiene con el mayor porcentaje que un 35,0% de los encuestados correspondiente a 70 personas valora que si son familiares para ellos los conceptos de gestión del conocimiento y la empresa trabaja activamente con estos conceptos e incluso los considera dentro de su estrategia. Luego, el 22,0 % de los encuestados correspondiente a 44 personas dijo que solo ha escuchado algo sobre estos conceptos, un 16,5% respondió que si son familiares estos conceptos y la empresa ha comenzado a trabajar con ellos pero sin considerarlos en su estrategia, siendo un total de 33 personas, mientras que un 14,0% de los encuestados correspondiente a 28 personas dijeron que los conceptos son familiares para ellos, pero no se conocen y/o aplican en su empresa, y finalmente siendo la minoría con el porcentaje más bajo, 25 personas equivalente a un 12,5% del total de los encuestados respondió que no son familiares estos conceptos en absoluto lo que a primera vista da una buena impresión sobre el foco de la encuesta.

Figura 6.7: Antecedentes Generales: ¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son familiares para usted?

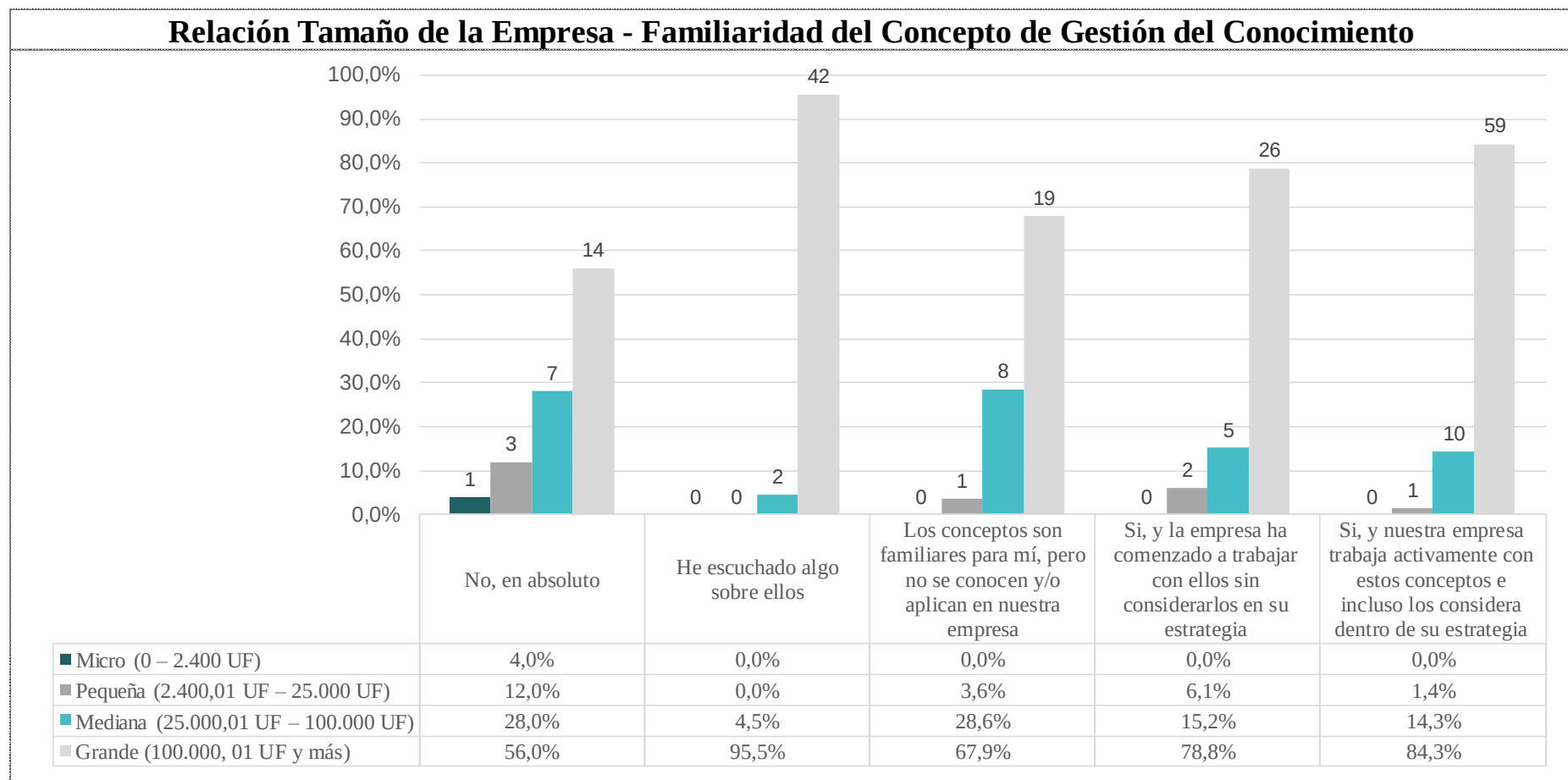


Y para dar cierre a esta sección, en primer lugar, en la Figura 6.8 se da una comparación de respuestas obtenidas según los antecedentes generales, entre “¿Cuáles son aproximadamente los niveles de venta que se generan anualmente en la empresa?” que determina la clasificación para el tamaño de la empresa y por otra parte sí “¿Los conceptos de Gestión del conocimiento son familiares para usted? De lo anterior se obtiene que un 56,0% del total de 25 personas que respondieron no estar en absoluto familiarizado con los conceptos de GC, hay 14 personas es decir un 56,0% que trabajan en una empresa clasificada como de tamaño grande. Por otra parte, la única persona que respondió ser parte de una micro empresa dice además no estar en absoluto familiarizado con los conceptos de GC lo que representa un porcentaje muy bajo y coherente considerando que en la teoría existe una relación de que en las micro y pequeñas empresas no todo el segmento es capaz de solventar una cantidad de trabajadores lo suficientemente grande como para una clara utilización de la gestión del conocimiento y por ende se explica de cierta manera el resultado obtenido de esta relación. De las 44 personas que respondieron que han escuchado algo

sobre los conceptos de GC, son, 42 personas equivalente a un 95,5% que trabajan en empresas de gran tamaño y las 2 personas restantes al total respondieron trabajar en una mediana empresa. Hay un 67,9% del total de 28 personas, equivalente 19 trabajadores, que respondieron que los conceptos de GC son familiares para ellos, pero no se conocen y/o aplican en su empresa y que se encuentran trabajando en una empresa de gran tamaño por sus niveles de venta, mientras que 8 personas son parte de una empresa mediana y tan sólo 1 trabaja en una pequeña empresa.

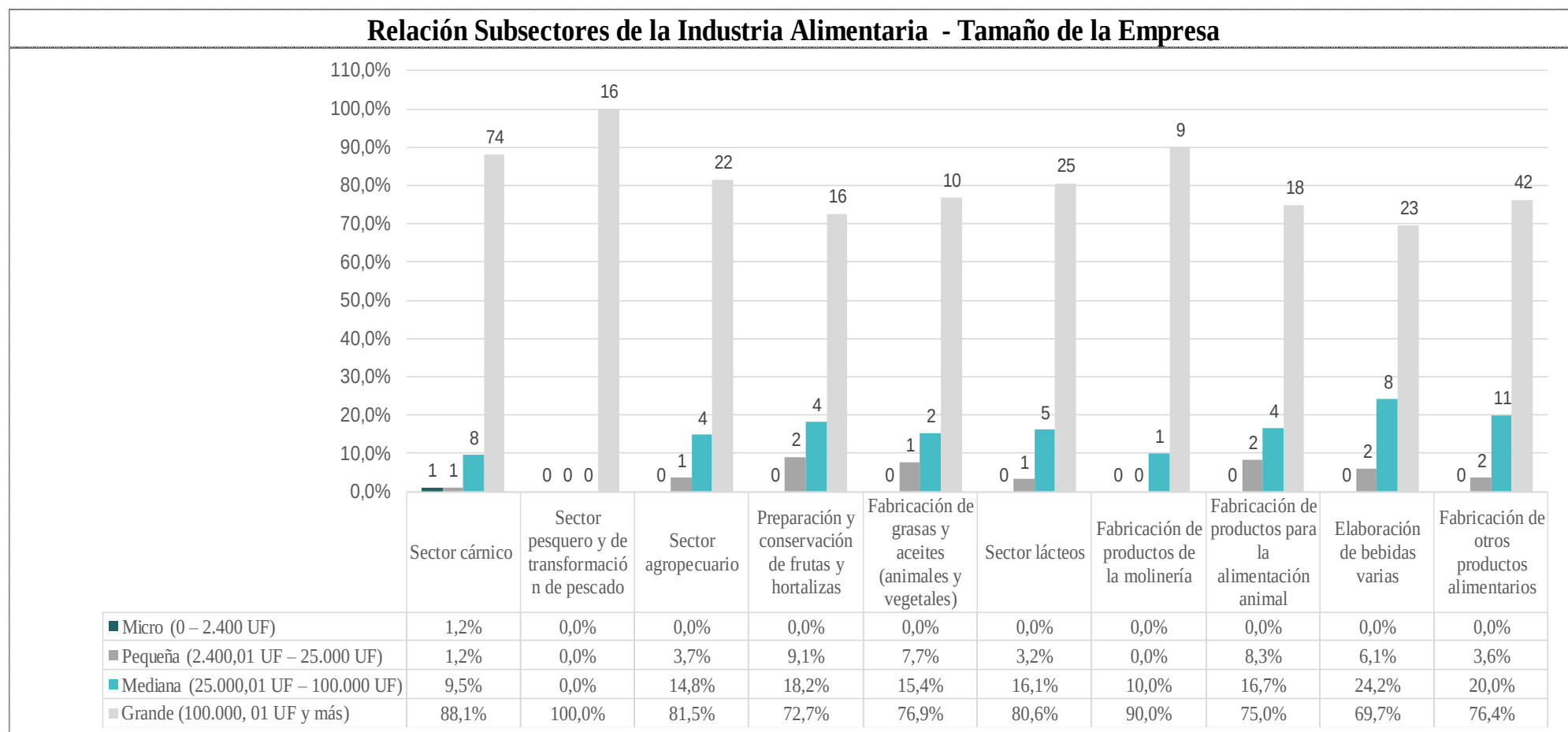
Por otra parte, del total de 33 personas que respondieron que sí son familiares los conceptos de GC y la empresa ha comenzado a trabajar con ellos pero sin considerarlos en su estrategia, hay 26 personas equivalente a un 78,8% del total que trabajan en una empresa considerada de gran tamaño, un 28,6% del total que corresponde a 5 personas son parte de una empresa mediana, y el restante, trabaja en una pequeña empresa, que quiere decir que a pesar de ser una pequeña empresa de todos modos se reconoce que existe un mínimo porcentaje de personas que puede estar obteniendo estos conocimientos por parte de la misma empresa o bien fueron adquiridos en base a sus experiencias anteriores. Y finalmente, con el porcentaje más alto son 70 personas en total las que respondieron que los conceptos de GC si son familiares para ellos y la empresa trabajan activamente con estos conceptos e incluso los considera dentro de su estrategia, de este total un 84,3% equivalente a 59 personas trabajan en empresas consideradas de gran tamaño siendo una cantidad muy positiva de la relación establecida entre ambas preguntas, además 10 personas trabajan en empresas de mediano tamaño y tan sólo 1 persona trabaja en una pequeña empresa. En términos generales los casos más favorables y la mayor relación se establece coherentemente entre aquellos que trabajan en empresas de gran tamaño según sus niveles de venta y que respondieron que los conceptos de GC si son familiares para ellos y en su empresa se trabaja activamente con estos conceptos e incluso los considera dentro de su estrategia.

Figura 6.8: Antecedentes Generales: Análisis Relación Tamaño de la Empresa– Familiaridad del concepto de Gestión del Conocimiento.



En la Figura 6.9 se hace una relación de los resultados obtenidos de las siguientes preguntas; “*Subsector económico al que pertenece la empresa*” y “*¿Cuáles son aproximadamente los niveles de venta que se generan anualmente en la empresa?*” En términos generales el sector cárnico y la clasificación de empresa de tamaño grande obtienen el mayor porcentaje de elección y relación y de las 84 personas que son parte del sector cárnico hay 74 que trabajan en una empresa de tamaño grande, por otra parte, de las 55 personas que pertenecen al sector de fabricación de otros productos alimentarios hay 42 de ellos que trabajan en una empresa de gran tamaño, y que con un porcentaje no menos significativo, 11 personas se dedican a la fabricación de otros productos alimentarios siendo parte de una mediana empresa. De igual manera un 100% de las personas que trabajan en el sector pesquero y de transformación de pescado sus empresas son de tamaño grande y también de las 33 personas que trabajan en el sector de la elaboración de bebidas varias hay un 24,2% equivalente a 8 personas las que son parte de medianas empresas, obteniendo el mayor porcentaje para la relación con las medianas empresas.

Figura 6.9: Antecedentes Generales: Análisis Relación Subsectores de la Industria Alimentaria – Tamaño de la Empresa



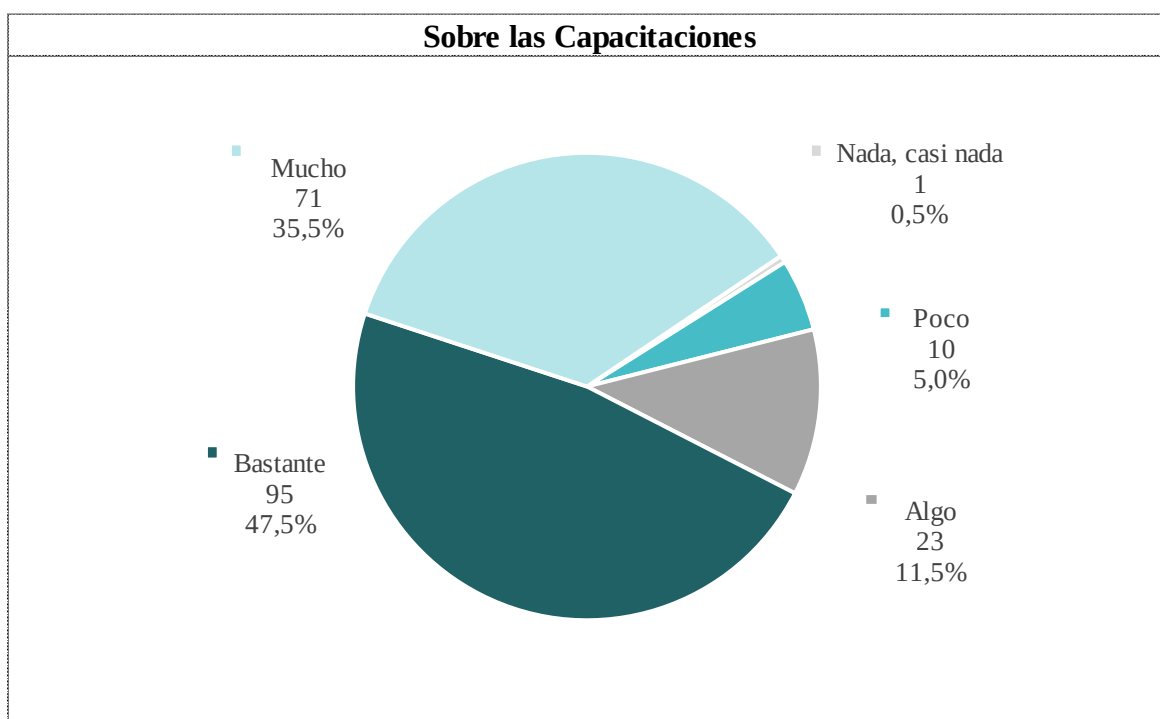
6.3 Sección 3: Sobre las Capacitaciones

El propósito de esta parte del análisis es poder identificar desde la experiencia de los encuestados si en la empresa en la que actualmente trabajan se re realizan capacitaciones y en qué grado, y en su defecto cómo medir el impacto de las capacitaciones en una organización.

Para esta sección en las preguntas se utilizó una escala de tipo Likert donde nos encontraremos desde un, se realizan “nada, casi nada”, “poco”, “algo”, “bastante” de capacitaciones en la empresa hasta el mejor de los casos un se realizan “mucho” capacitaciones.

En la Figura 6.10 observamos que, del total de 200 encuestados, un 47,5% que corresponde a 95 personas respondió que en su empresa se realizan bastantes capacitaciones pero reconocen que quizás no las suficientes como ellos esperan, luego un 35,5% de los encuestados que equivale a 71 personas valoran que se realizan muchas capacitaciones dentro de su empresa lo que significa el mejor de los casos representado en la escala Likert para esta pregunta por lo que se encuentran conformes con estos procesos y que juegan un papel primordial dentro de las empresas. En tercer lugar, un 11,5% de los encuestados que representa a 23 personas considera que en su empresa se realizan algo de capacitaciones pero el grado de ejecución es un término medio no lo suficientemente esperado, un 5,0% correspondiente a 10 personas considera que se realizan pocas capacitaciones dentro de la empresa y finalmente en el último caso, solo 1 persona que equivale al 0,5% del total de los encuestados reconoce que en su empresa no se realizan nada, casi nada de capacitaciones siendo el grado de ejecución más bajo y por consiguiente, a este encuestado se le solicita no continuar respondiendo las siguientes preguntas de esta sección ya que no cumple con los criterios de profundizar a través de los encuestados sobre su perspectiva sobre las capacitaciones dentro de la empresa.

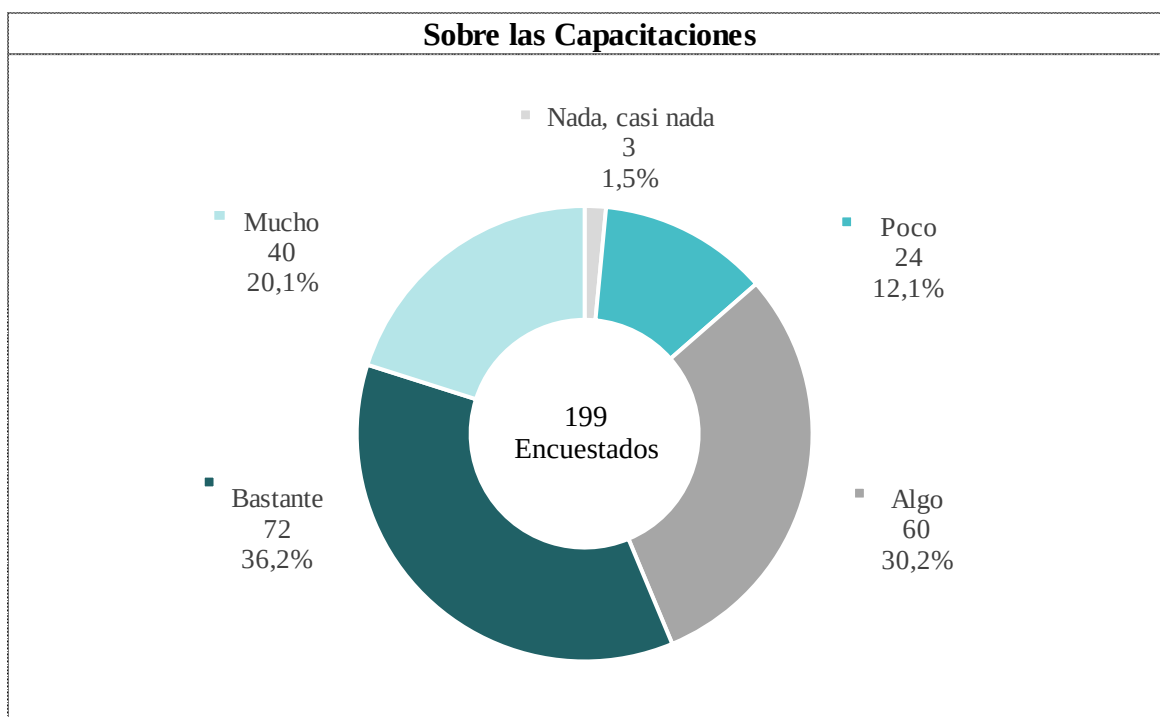
Figura 6.10: Sobre las Capacitaciones - ¿En su empresa se realizan capacitaciones a los trabajadores?



Para las siguientes preguntas de esta sección se reduce la cantidad de respuestas obtenidas, ya que todo aquel que en la pregunta anterior haya contestado que en su empresa no se realizan “nada, casi nada” de capacitaciones no continuará esta sección y pasará directamente a la sección 4, mientras que todos quienes hayan contestado una alternativa distinta a “nada, casi nada” que dio un total de 199 encuestados se les realizó la pregunta expresada en la Figura 6.11 con el propósito de comenzar a interiorizar sobre la apreciación hacia las capacitaciones dentro de la empresa consultando a los encuestados si consideran que la empresa comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores. En primer lugar, un 36,2% correspondiente a 72 personas considera que en su empresa se comprueba bastante la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores, mientras que un 30,2% considera que se comprueba tan solo algo y que corresponde a 60 personas. En tercer lugar, un 20,1% de los encuestados correspondiente a 40

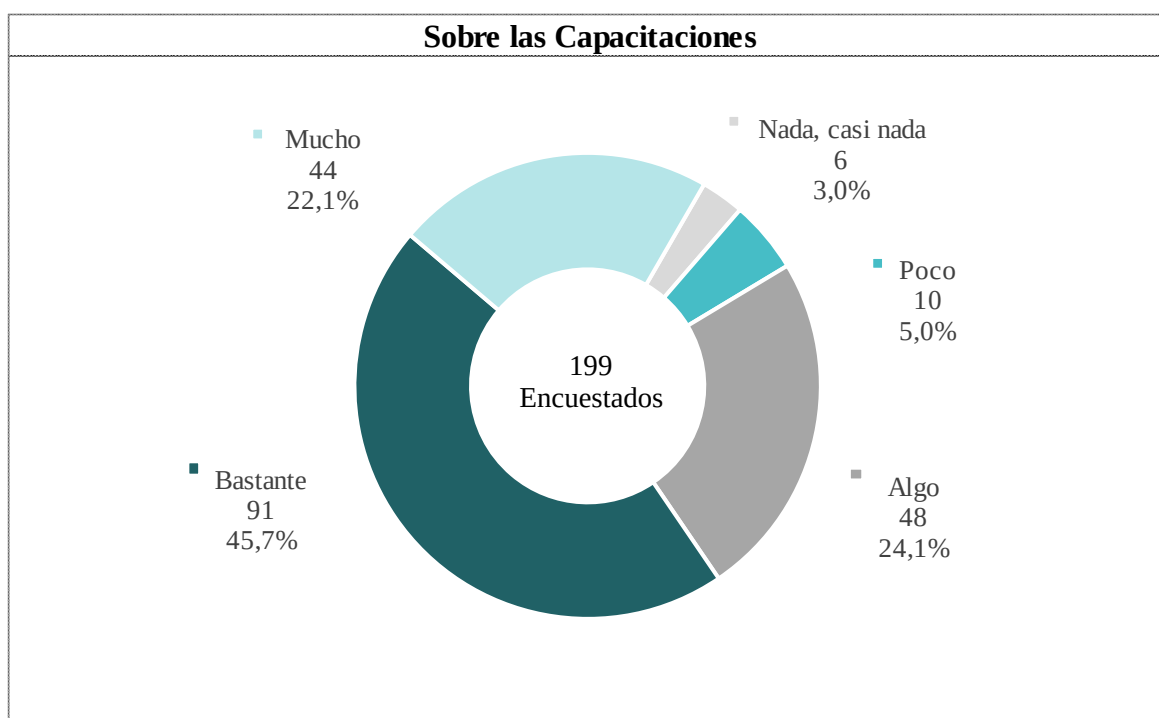
personas considera que en su empresa se comprueba mucho la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores, siendo “mucho” la mejor valoración de la escala en las respuestas, por lo que eso quiere decir que para el resto de los encuestados no es suficiente la manera en que la empresa comprueba la efectividad de las capacitaciones. Por otra parte, el 12,1% de los encuestados equivalentes a 24 personas considera que es poco lo que se comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores dentro de la empresa, y finalmente tan sólo 3 personas correspondiente al 1,5% del total de los encuestados respondió el caso más desfavorable y es que en su empresa se comprueba nada, casi nada la efectividad de las capacitaciones siendo un punto a mejorar por parte de las empresas de modo que las capacitaciones tengan sentido y se aprovechen en su totalidad.

Figura 6.11: Sobre las Capacitaciones - ¿La empresa comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores?



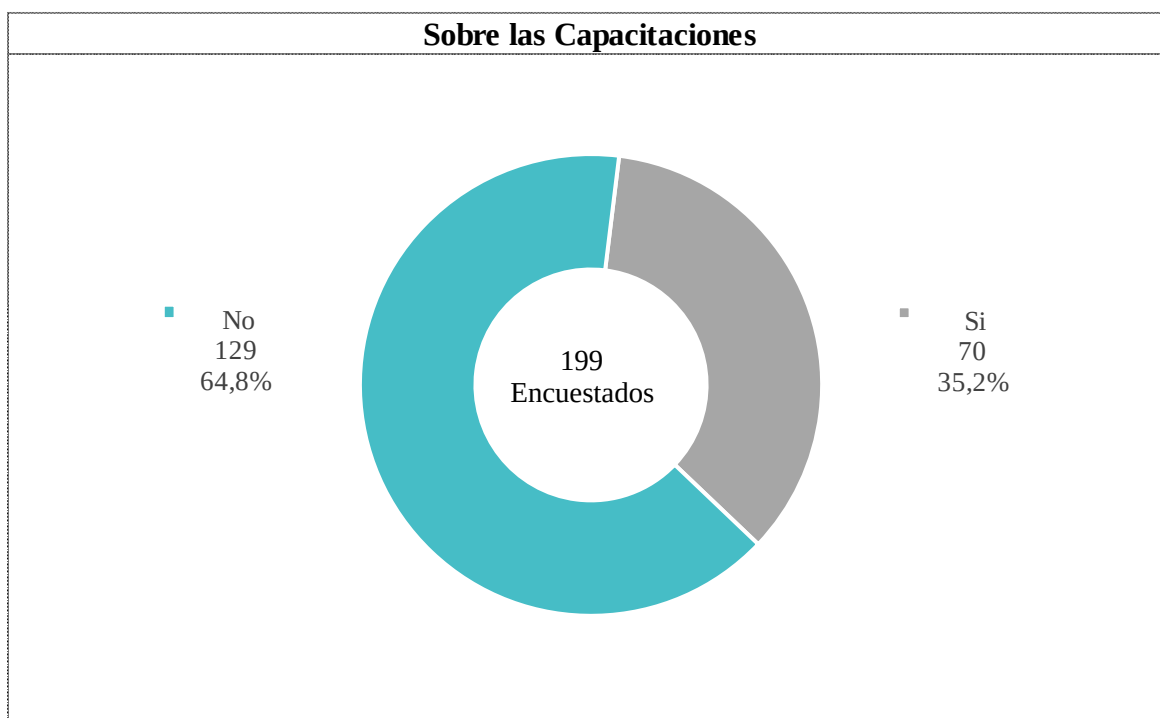
Para la siguiente pregunta observamos en la Figura 6.12 que, del total de 199 encuestados, el 45,7% que equivale a 91 personas, considera que las capacitaciones recibidas en la empresa le han permitido mejorar bastante el desempeño en su puesto de trabajo, aunque no logra ser lo suficiente para llegar a la máxima valoración en las respuestas, por otra parte, el 24,1% de los encuestados correspondiente a 48 personas respondió que las capacitaciones le han permitido mejorar algo el desempeño en su puesto de trabajo dentro de la empresa, un 22,1% correspondiente a 44 personas considera que las capacitaciones le han permitido mejorar mucho el desempeño en su puesto de trabajo siendo “mucho” la mejor valoración dentro de las alternativas presentadas en la escala Likert lo que podría significar para las empresas una opción de mejora de modo de darle más provecho a las capacitaciones entendiendo el bajo porcentaje obtenido y poder pasar de una valoración “bastante” a “mucho”. Luego un 5,0% de los encuestados correspondiente a 10 personas considera que es poco lo que le ha permitido mejorar el desempeño en su puesto de trabajo las capacitaciones entregadas dentro de la empresa, y finalmente, con el porcentaje más bajo tan sólo un 3,0% de los encuestados correspondientes a 6 personas considera que las capacitaciones recibidas dentro de la empresa no le han permitido mejorar nada, casi nada el desempeño en su puesto de trabajo siendo el peor de los casos.

Figura 6.12: Sobre las Capacitaciones - ¿Las capacitaciones recibidas en la empresa le han permitido mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?



La siguiente pregunta tiene un sentido de presencia o ausencia de hechos, por lo que se consultó a los encuestados si las capacitaciones y entrenamientos formales con cursos es proporcionada por personal de la misma empresa teniendo como opciones de respuestas “sí” o “no”. De lo descrito anteriormente, obtenemos que más de la mitad de las respuestas representando a un 64,8% de los encuestados y equivalente a 129 personas reconoce que las capacitaciones y entrenamientos formales con cursos sí es proporcionada por personal de la misma empresa mientras que un 35,2% de los encuestados que corresponde a 70 personas respondió lo contrario.

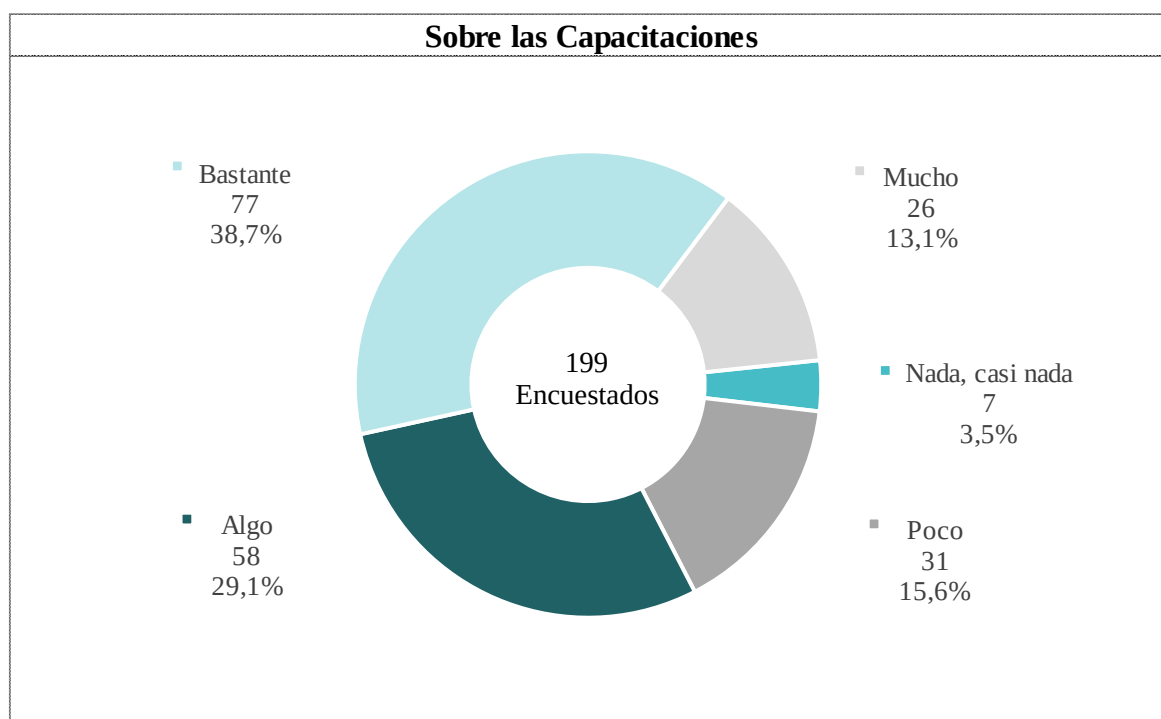
Figura 6.13: Sobre las Capacitaciones - ¿Las capacitaciones y entrenamientos formales con cursos es proporcionada por personal de la misma empresa?



En la Figura 6.14 al preguntarle a los encuestados cual es la percepción de ellos sobre si la empresa tiene mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores, nos encontramos con un 38,7% de los encuestados correspondiente a 77 personas que consideran que la empresa tiene bastantes mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores, lo que quiere decir que en su gran medida la empresa si observa o presta atención a las inquietudes y capacidades de mejoras de sus trabajadores aunque no es la opción más alta. Luego un 29,1% equivalente a 58 personas respondieron que la empresa tiene “algo” de mecanismos establecidos lo que lo deja en un término intermedio, mientras que un 15,6% de los encuestados correspondiente a 31 personas considera que la empresa tiene pocos mecanismos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores, un 13,1% de los encuestados que son 26 personas respondieron que la empresa cuenta con muchos

mecanismos para detectar las necesidades de capacitación pero de acuerdo al total de los encuestados es un porcentaje muy por debajo de lo que sería la mejor calificación, y finalmente un 3,5% de los encuestados equivalente a 7 personas considera que la empresa no tiene nada, casi nada de mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores.

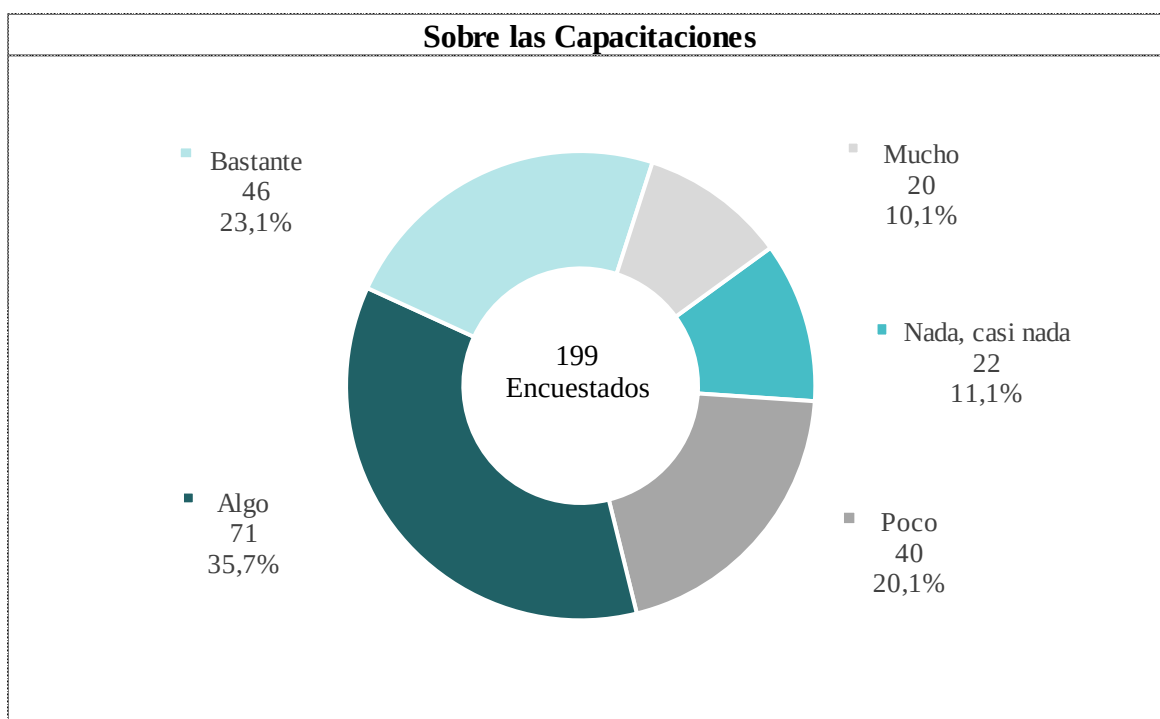
Figura 6.14: *Sobre las Capacitaciones - ¿La empresa tiene mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores?*



Ya para dar término a esta sección, la última pregunta tiene el enfoque de saber y clasificar la percepción del encuestado sobre si el conocimiento que posee y aplica en el cargo que desempeña, proviene de la inducción y capacitación recibida por la empresa. En primer lugar, podemos ver en la Figura 6.15, que 71 personas que representa al 35,7% del total de los encuestados respondieron que “algo” del conocimiento que posee y aplica proviene de la inducción y capacitación recibida por la empresa. Luego un 23,1% de los encuestados que corresponde a 46 personas considera que mucho del conocimiento que posee y aplica al cargo que desempeña,

proviene de la inducción y capacitación recibida por la empresa, mientras que en tercer lugar un 20,1% de los encuestados equivalente a 40 personas considera la opción de que es poco el conocimiento adquirido con respecto a la inducción y capacitación recibida por la empresa, mientras que un 11,1% del total de los encuestados correspondiente a 22 personas considera nada, casi nada del conocimiento que posee y aplica al cargo que desempeña proviene de la inducción y capacitación recibida por la empresa, y finalmente, muy seguido el puntaje más bajo con un 10,1% son 20 personas las que consideran que mucho del conocimiento que poseen y aplican en el cargo que desempeñan, proviene de la inducción y capacitación recibida por la empresa.

Figura 6.15: Sobre las Capacitaciones - ¿El conocimiento que posee y aplica al cargo que desempeña, proviene de la inducción y capacitación recibida por la empresa?



6.4 Sección 4: La Gestión del Conocimiento en las organizaciones de Chile

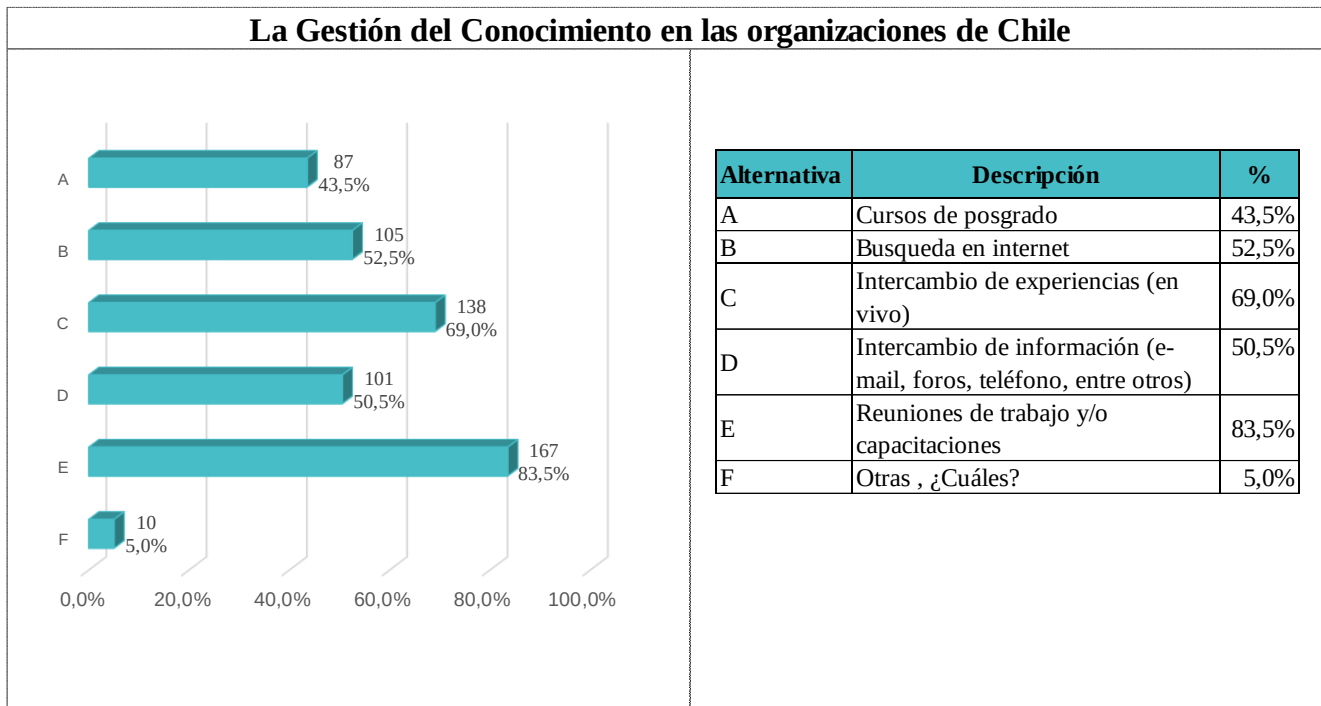
El propósito de esta sección final, es enfocarse en el concepto del conocimiento y cuáles son las fuentes internas y/o externas utilizadas para captar y adquirir este conocimiento de manera de poder alcanzar el mejor desempeño dentro de su empresa, por otra parte recopilar información sobre indicadores específicos KPI'S utilizados en las empresas y que logran ser identificados por parte de los trabajadores como fuente para medir los niveles de productividad frente al conocimiento adquirido dentro de la empresa, de igual manera tener un mejor análisis del impacto de los Procesos de la Gestión del Conocimiento en las empresas y finalmente se da cierre con una valoración a un conjunto de descripciones como medida de identificar facilitadores percibidos y ganados en cada uno de los puestos trabajo en que se desempeña el encuestado gracias a los Procesos de Gestión del Conocimiento.

En primer lugar para dar partida a esta sección, en la Figura 6.16 se pidió a los encuestados que seleccionen todas las vías por las que el trabajador considera que adquiere el conocimiento necesario para el desempeño de su puesto de trabajo, de lo cual se obtiene que con un 83,5% y representando a 167 personas son estas las que consideran que es mediante reuniones de trabajo y/o capacitaciones que adquieren el conocimiento necesario para el desempeño de su puesto de trabajo, en segundo lugar, 138 personas que corresponde al 69,0% respondieron que adquieren el conocimiento necesario para el desempeño de su puesto de trabajo a través del intercambio de experiencias (en vivo) ya sea con sus pares u otros. Luego un 52,5% de los encuestados que equivale a 105 personas son quienes consideran que a través de la búsqueda en internet es que adquieren la mayoría del conocimiento necesario para el desempeño de su puesto de trabajo, mientras que un 50,5% de los encuestados que son 101 personas respondieron que la vía por la que adquiere el conocimiento necesario es mediante el intercambio de información ya sea por e-

mail, foros, teléfono, entre otros. También un 43,5% de los encuestados correspondiente a 87 personas considera que adquieren el conocimiento necesario a través de cursos de posgrado para el desempeño de su puesto de trabajo, y finalmente, un 5,0% de los encuestados que son 10 personas respondieron que son otras las vías por las que adquieren el conocimiento y se mencionan a continuación las respuestas, entre ellas algunas se repiten:

- ✓ Empresas externas
- ✓ Experiencia
- ✓ Experiencias con los colaboradores durante el día a día
- ✓ Red de contactos
- ✓ Knowhow previo en industria
- ✓ Experiencias anteriores
- ✓ Plataforma de estudio de la empresa
- ✓ Experiencia
- ✓ Plataforma que tiene sección de aprendizaje donde puedes asignarte cuantos cursos quieras, cursos de todo tipo desde Excel hasta como reforzar alguna competencia pilar de la empresa
- ✓ Experiencia de colaboradores en 360 grados.

Figura 6.16: La GC en las organizaciones de Chile - Vías por las que se adquiere el conocimiento necesario para el desempeño de su puesto de trabajo



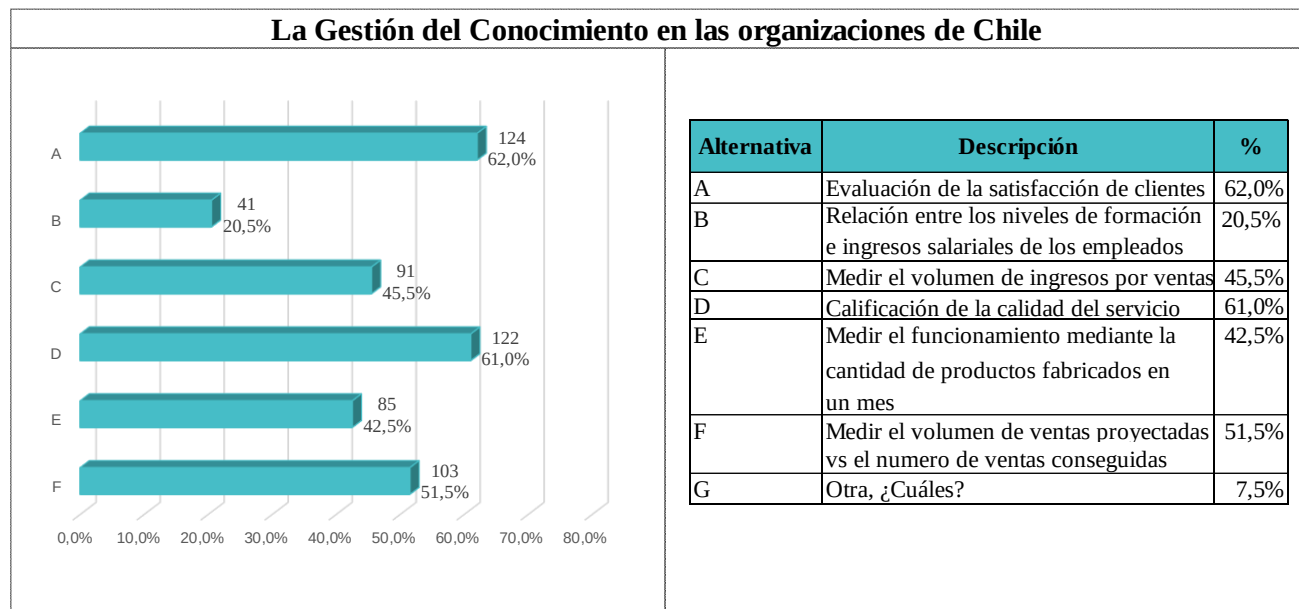
En la Figura 6.17 se describen 7 indicadores específicos que están relacionados con la manera de medir niveles de productividad dentro de las empresas, pregunta a la cual los encuestados estaban en la libertad de seleccionar más de una y tantas como consideren acertadas, de lo cual se obtuvo que 124 personas representando un 62,0% siendo la mayoría respondieron que “la evaluación de la satisfacción de clientes” es uno de los indicadores que identifican que más se utiliza para medir los niveles de productividad frente al conocimiento dentro de la empresa. Luego, le sigue muy de cerca con un 61,0% que corresponde a 122 encuestados respondieron que identifican que la “calificación de la calidad del servicio” se utiliza para medir los niveles de productividad frente al conocimiento dentro de la empresa. En tercer lugar, con un 51,5% son 103 personas quienes identifican que “medir el número de ventas proyectadas vs el número de ventas conseguidas” es utilizado como un indicador específico para medir los niveles de productividad

frente al conocimiento dentro de la empresa, mientras que, 91 personas correspondiente a un 45,5% considera que uno de los indicadores específico para ver productividad frente al conocimiento entregado es el de “medir el volumen de ingresos por venta” en su empresa. Por otra parte, con un 42,5% que equivale a 85 personas se utiliza el “medir el funcionamiento mediante la cantidad de productos fabricados en un mes” como un indicador para ver los niveles de productividad frente al conocimiento entregado dentro de la empresa, también ya con un porcentaje más bajo del 20,5% representando a 41 personas nos encontramos con quienes respondieron que uno de los indicadores específicos que ha identificado que se utilizan para medir los niveles de productividad frente al conocimiento entregado dentro de su empresa es el de visualizar la “relación entre los niveles de formación e ingresos salariales de los empleados”, y en último lugar, son 15 personas representando a un 7,5% de los encuestados que considera que son “otros” los indicadores que ha identificado que se utilizan en su empresa obteniendo las siguientes respuestas:

- ✓ Disponibilidad, eficiencia y calidad en los procesos productivos
- ✓ 5S auditorías internas
- ✓ OEE
- ✓ Encuesta con nota entre pares
- ✓ Horas de capacitación por colaborador
- ✓ Producción neta, variabilidad del proceso, engagement o ambientes laborales
- ✓ Desconozco
- ✓ No se entiende la formulación de la pregunta
- ✓ Brecha existente entre el conocimiento y el conocimiento esperado
- ✓ Reclamos por millón de kilogramo producido: RPMK
- ✓ Miden el retraso que tiene el empleado al momento de presentar análisis

- ✓ Volumen de producción por empleado, número de unidades defectuosas, matriz de habilidades, reclamos, etc
- ✓ Peso/ ton
- ✓ Otros KPI logísticos como OTIF, FILL RATE, evaluación del desempeño individual
- ✓ Productividad, OTIF, porcentaje de notas de crédito, entre otras.

Figura 6.17: La GC en las organizaciones de Chile - ¿Cuál(es) de los siguientes indicadores específicos ha identificado que se utiliza(n) para medir los niveles de productividad frente al conocimiento dentro de la empresa?



El objetivo de las siguientes 7 preguntas de este cuestionario es realizar un diagnóstico sobre el papel que juega cada uno de los Procesos de Gestión del Conocimiento según la perspectiva de cada uno de los encuestados; determinar intereses, facilitadores y barreras para identificar competencias laborales aplicadas en las empresas para el desarrollo de sus trabajadores.

En esta sección se realizaron preguntas para cada una de las variables que se caracterizan por contener a cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento que se definieron en la

investigación, estos procesos son: identificación, adquisición / aprendizaje, creación, almacenamiento, distribución / intercambio, uso y medición del conocimiento.

Como método de medición se utilizó las escalas de actitud para conocer los estados de opinión de los trabajadores. La más utilizada es la escala de Likert, que es un instrumento compuesto para esta ocasión por 5 afirmaciones y opciones de compromiso (o identificación) de la siguiente manera; ya sea totalmente de acuerdo (TD) representando el valor máximo esperado para el total de percepción individual de los trabajadores, de acuerdo (D), ni de acuerdo ni desacuerdo (N), desacuerdo (DA) y totalmente en desacuerdo (TDA) que corresponde al valor más bajo, y de lo cual solo pueden elegir una valoración de la escala Likert.

Variable 1 Proceso GC: Identificación

El Proceso de GC a analizar es la Identificación en donde podemos ver en la Figura 6.18 que la primera afirmación que se plantea a los 200 encuestados es sí; *“por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo”*, de lo cual se obtuvo que el 29,5% de los encuestados representando a 59 personas respondieron que están totalmente de acuerdo en que la empresa si lo sabe, el 49,0% que corresponde a 98 personas respondió que está de acuerdo. Luego el 11,0% de los encuestados considera que no está ni de acuerdo ni desacuerdo con la afirmación plateada, mientras que un 6,5% equivalente a 13 personas respondió que está en desacuerdo, y finalmente tan solo 8 personas encuestadas dijeron que está totalmente en desacuerdo con esta afirmación siendo esta la valoración más baja, lo que quiere decir que ellos consideran que por parte de la administración de la empresa no se sabe lo suficiente o nada sobre los conocimientos que necesitan sus trabajadores para realizar sus actividades de trabajo.

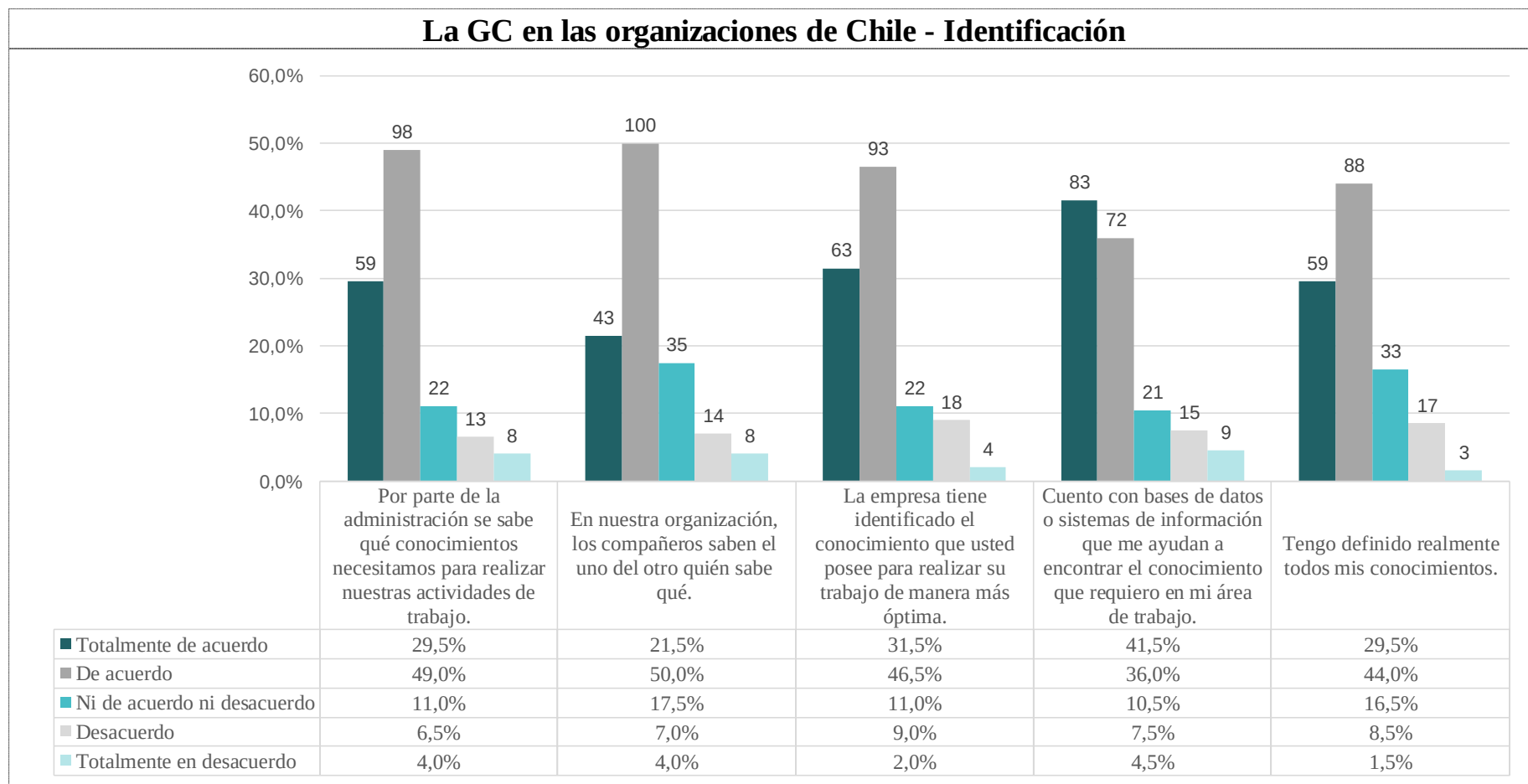
La segunda afirmación planteada es sí; *“en nuestra organización, los compañeros saben el uno del otro quién sabe qué”*, de lo cual se obtuvo que el 21,5% de los encuestados correspondiente a 43 personas está totalmente de acuerdo con esta afirmación, la mitad de los encuestados representando un 50% y equivalente a 100 personas son quienes están de acuerdo. Luego un 17,5% y que corresponde a 35 personas respondieron estar en un término medio de ni de acuerdo ni desacuerdo con la afirmación planteada, por otra parte, un 7,0% de los encuestados que representa a 14 personas consideran que están en desacuerdo, lo que quiere decir, que, en su organización, los compañeros no saben del todo del conocimiento que tiene cada uno sobre su puesto de trabajo. Finalmente son 8 personas equivalente a un 4,0% quienes están totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada, por ende, consideran que, en su organización, los compañeros de trabajo no saben el uno del otro quién sabe qué siendo esta la valoración más baja.

La tercera afirmación hace referencia a sí; *“la empresa tiene identificado el conocimiento que usted posee para realizar su trabajo de manera más óptima”* en donde el 31,5% de los encuestados que corresponde a 63 personas están totalmente de acuerdo con la afirmación planteada, luego un 46,5% de los encuestados que son 93 personas están sólo de acuerdo con que la empresa tiene identificado el conocimiento que el trabajador posee para realizar su trabajo de manera más óptima dentro de la empresa. Por otra parte, un 11,0% de los encuestados que equivale a 22 personas respondieron que no están ni de acuerdo ni desacuerdo con lo planteado siendo esta una valoración más bien de percepción indiferente, mientras que 18 personas que corresponde a un 9,0% respondieron que están en desacuerdo con la afirmación, y finalmente tan solo un 2,0% de los encuestados que equivale a 4 personas respondieron que están totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada y por ende considera que su empresa no tiene para nada identificado el conocimiento que el trabajador posee para realizar su trabajo de manera más óptima.

En el cuarto lugar, la siguiente afirmación hace referencia a sí; *“cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayudan a encontrar el conocimiento que requiero en mi área de trabajo”*. Un 41,5% de los encuestados que corresponde a 83 personas respondieron que están totalmente de acuerdo con la afirmación planteada, mientras que un 36,0% de los encuestados está de acuerdo. Por otra parte, ya con mayor diferencia a las dos anteriores, nos encontramos con que tan sólo un 10,5% de los encuestados que corresponde a 21 personas respondieron que no están ni de acuerdo ni desacuerdo con la afirmación, resultando ser una respuesta más bien que representa un desinterés de los encuestados sobre lo consultado, por otra parte, un 7,5% de los encuestados están en desacuerdo y finalmente es un 4,5% de los encuestados representando a 9 personas quienes están totalmente en desacuerdo al plantear que dentro de la empresa se cuenta con bases de datos o sistemas de información que lo ayuden a encontrar el conocimiento que requiere en su área de trabajo.

Y en la última afirmación planteada para el proceso de GC de Identificación se consulta a los encuestados sí; *“tengo definido realmente todos mis conocimientos”*. Son 59 personas equivalente a un 29,5% de los encuestados quienes respondieron que están totalmente de acuerdo, luego un 44,0% de los encuestados que corresponde a 88 personas dijeron que están de acuerdo y son capaces de identificar que tienen definido realmente todos sus conocimientos. Un 16,5% que representa a 33 personas no están ni de acuerdo ni desacuerdo con lo planteado, mientras que el 8,5% de los encuestados equivalente a 17 personas están en desacuerdo y por ende no tienen definido realmente todos sus conocimientos, y finalmente, son tan sólo 3 personas representando a un 1,5% del total de los encuestados quienes consideran estar totalmente en desacuerdo con lo planteado por ende, no creen tener definido realmente todos sus conocimientos siento esto una debilidad como punto personal de los trabajadores a definir.

Figura 6.18: La GC en las organizaciones de Chile – Identificación



Variable 2 Proceso GC: Adquisición / Aprendizaje

El proceso de GC a analizar es el de Adquisición también nombrado como Aprendizaje y que según la Figura 6.19 se plantea los 200 encuestados sí; *“la empresa para la mejora de sus procesos aprende de la interacción con el entorno, otras organizaciones y sus propias experiencias”* de lo cual se obtuvo que el 37,0% de los encuestados representando a 74 personas están totalmente de acuerdo con la afirmación planteada en esta pregunta y 84 personas que equivale a un 42,0% de los encuestados están tan sólo de acuerdo. Luego muy por debajo un 13,0% de los encuestados respondió que no está ni de acuerdo ni desacuerdo con afirmar que la empresa para la mejora de sus procesos aprende de la interacción con el entorno, otras organizaciones y sus propias experiencias, que demuestra poco interés sobre lo mencionado en este ítem. Por otra parte, son 10 personas representando al 5,0% de los encuestados quienes respondieron que están en desacuerdo y finalmente con la valoración más baja son 6 personas equivalente a un 3,0% que están totalmente en desacuerdo por ende no se lleva a cabo que para la mejora de sus procesos se aprenda de la interacción con el entorno, otras organizaciones y sus propias experiencias.

En segundo lugar, en la siguiente afirmación se plantea a los encuestados sí; *“hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones, etc.)”* Aquí son un 36,0% de los encuestados representando a 72 personas quienes respondieron que están totalmente de acuerdo en que hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas. Luego, un 41,5% equivalente a 83 personas dice estar de acuerdo obteniendo la mayor puntuación de valoración. Mientras que luego con un porcentaje más bajo de un 15,5% y representando a 31 personas nos encontramos con quienes marcaron la opción ni de acuerdo ni desacuerdo con lo planteado. Por otra parte, un 6,0% de los encuestados respondieron que están en desacuerdo y finalmente con tan sólo un 1,0% son 2 personas quienes respondieron que están

totalmente en desacuerdo con lo planteado, lo que quiere decir que se les complica obtener conocimiento e información desde el mismo interior de su empresa.

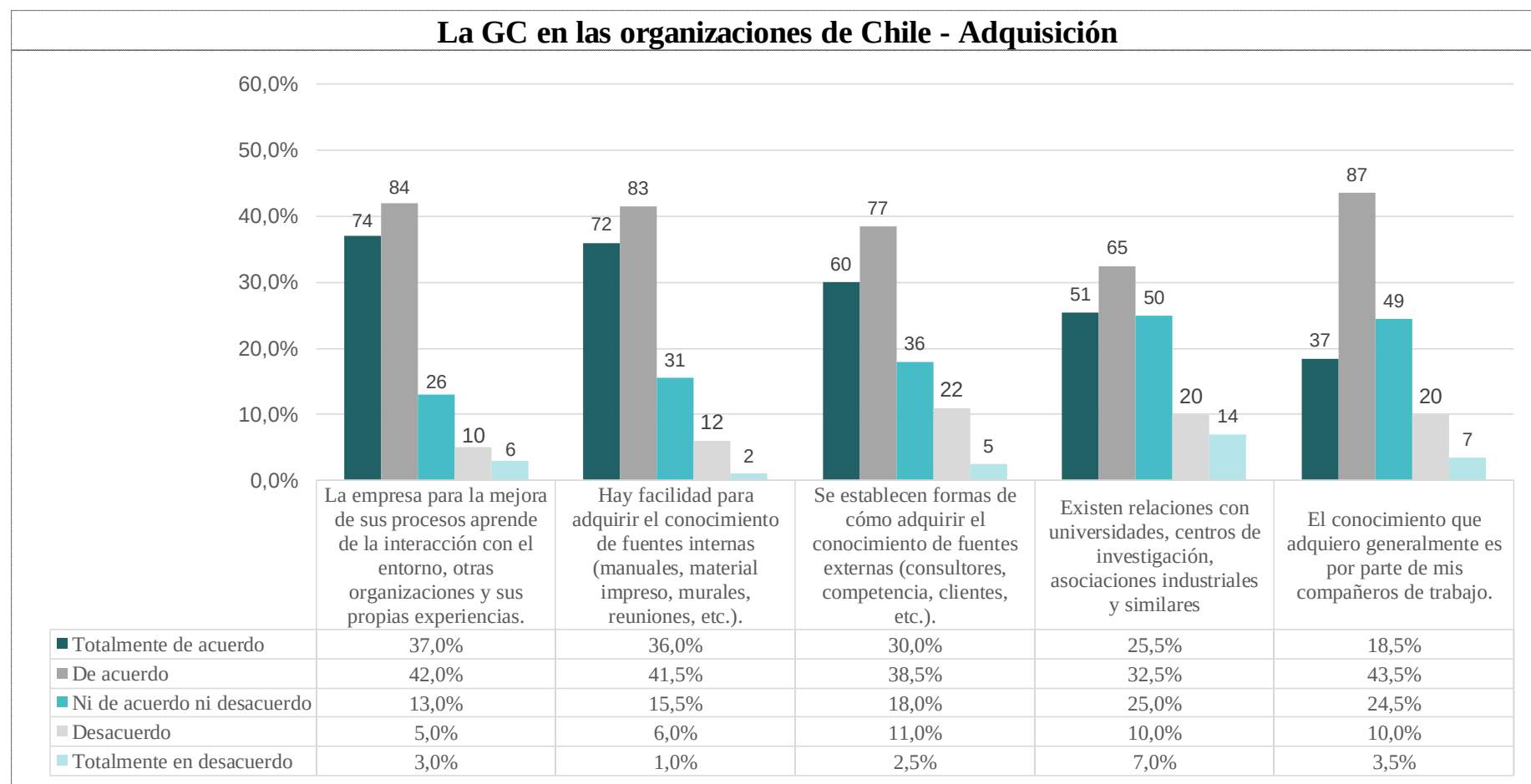
En tercer lugar, se plantea la pregunta como complemento a la interior, consultando entonces sí; *“se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (consultores, competencias, clientes, etc.)”*. De lo anterior, tan sólo un 30,0% de los encuestados que corresponde a 60 personas, respondieron que están totalmente de acuerdo, y con el porcentaje más alto equivalente un 38,5% dicen estar de acuerdo con la afirmación planteada por ende en su empresa si se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas, mientras que un 18,0% de los encuestados que representa a 36 personas responden no estar ni de acuerdo ni desacuerdo con lo planteado lo que significa estar indiferente a esta situación. Por otra parte, un 11,0% están en desacuerdo con lo planteado por ende no consideran que se establezcan formas de cómo adquirir el conocimiento desde fuentes externas, y finalmente, tan sólo un 2,5% que son 5 personas respondieron que están totalmente en desacuerdo y representando el nivel más bajo, por ende dejar ver que en su empresa no se establece formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas, ya sea consultores, competencia, cliente, etc.

En la cuarta afirmación se consulta sobre sí; *“existen relaciones con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares”* de lo cual se obtuvieron puntuaciones más similares. Son 51 personas equivalente a un 25,5% de los encuestados las que respondieron que están totalmente de acuerdo con lo planteado, luego, un 32,5% de los encuestados que corresponde a 65 personas están de acuerdo, por ende, que, si existen de cierta manera, relaciones con universidades, centro de investigación, asociaciones industriales y similares que fomenta la adquisición/ aprendizaje desde el conocimiento. Un 25,0% de los encuestados con un porcentaje significativo de 50 personas, respondieron que no representa interés para ellos esta afirmación

respondiendo con un ni de acuerdo ni desacuerdo, por ende, probablemente no se han detenido a observar si eso ocurre en su empresa o no han participado de estas relaciones. Por otra parte, un 10,0% de los encuestados que son 20 personas dicen estar en desacuerdo con lo planteado, y finalmente, es un 7,0% de los encuestados que representa a 14 personas que consideran estar totalmente en desacuerdo con decir que existen relaciones con centros de formación externas.

Y en la última afirmación sobre el proceso de GC de Adquisición / Aprendizaje se plantea a los encuestados sí; *“el conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo”*, a lo que un 18,5% de los encuestados correspondiente a 37 personas respondieron estar totalmente de acuerdo con lo planteado, mientras que la mayor puntuación representando a 87 personas con un 43,5% de los encuestados se encuentran quienes consideran estar de acuerdo con decir que en su empresa el conocimiento que adquieren generalmente proviene por parte de sus mismos compañeros de trabajo, lo que da a entender que existe colaboración por parte de los trabajados para que sean capaces de adquirir el conocimiento y generar aprendizajes. Luego un 24,5% de los encuestados representando a 49 personas están quienes consideran no estar ni de acuerdo ni desacuerdo con que el conocimiento que adquieren generalmente es por parte de sus compañeros de trabajo, o se les es indiferente la manera en que se está adquiriendo y/o generando aprendizaje dentro de la empresa. Por otra parte, son 20 personas que equivale a un 10,0% de los encuestados quienes respondieron estar en desacuerdo con la afirmación que de que el conocimiento que adquieren generalmente es por parte de sus compañeros de trabajo y por ende existen otras maneras que consideran ser más relevantes y principales para la adquisición del conocimiento. Finalmente, con un 3,5% del total de los encuestados, siendo la valoración más baja y correspondiente a 7 personas están quienes respondieron que están totalmente en desacuerdo y con convicción de que el conocimiento que adquieren no es gracias a sus compañeros de trabajo.

Figura 6.19: La GC en las organizaciones de Chile – Adquisición / Aprendizaje



Variable 3 Proceso GC: Creación

Ahora es el turno de analizar el Proceso de GC de Creación que se puede visualizar a partir de la Figura 6.20 de la se analiza la siguiente afirmación; *“están motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos”*. En primer lugar, un 45,5% de los encuestados casi la mitad y mayoría, respondieron estar totalmente de acuerdo, por ende, estos encuestados están motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos dentro de la empresa. Luego, un 39,5% de los encuestados consideran estar de igual manera favorablemente de acuerdo, pero algo debe inquietarlos para no poder dar la máxima apreciación de lo propuesto. Por otra parte, y ya muy por debajo a los ítems anteriores, hay es un 6,5% de los encuestados que consideran estar indiferente frente a una motivación a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos por lo que no se inclinan a marcar la opción ni de acuerdo ni desacuerdo, mientras que también un 4,5% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo con lo planteado y finalmente un 4,0% de los encuestados dicen estar totalmente en desacuerdo por lo que no existe para nada motivación.

En segundo lugar, se plantea a los encuestados sí; *“en nuestra organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo”*, y se obtuvo como respuestas que un 44,0% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 35,5% de los encuestados respondieron estar tan sólo de acuerdo con lo que se plantea. Por otra parte, están quienes respondieron no estar ni de acuerdo ni desacuerdo que representa el 11,0%, mientras que con un 6,5% y representando a 13 personas encuestadas están quienes consideran estar en desacuerdo. Y con el nivel de porcentaje y valoración más baja son 6 personas equivalente a un 3,0% del total de los encuestados quienes respondieron que están totalmente en desacuerdo con la afirmación consultada y

no consideran para nada que en su empresa se busque aprender y/o encontrar nuevas formas de trabajo representando una debilidad para la empresa.

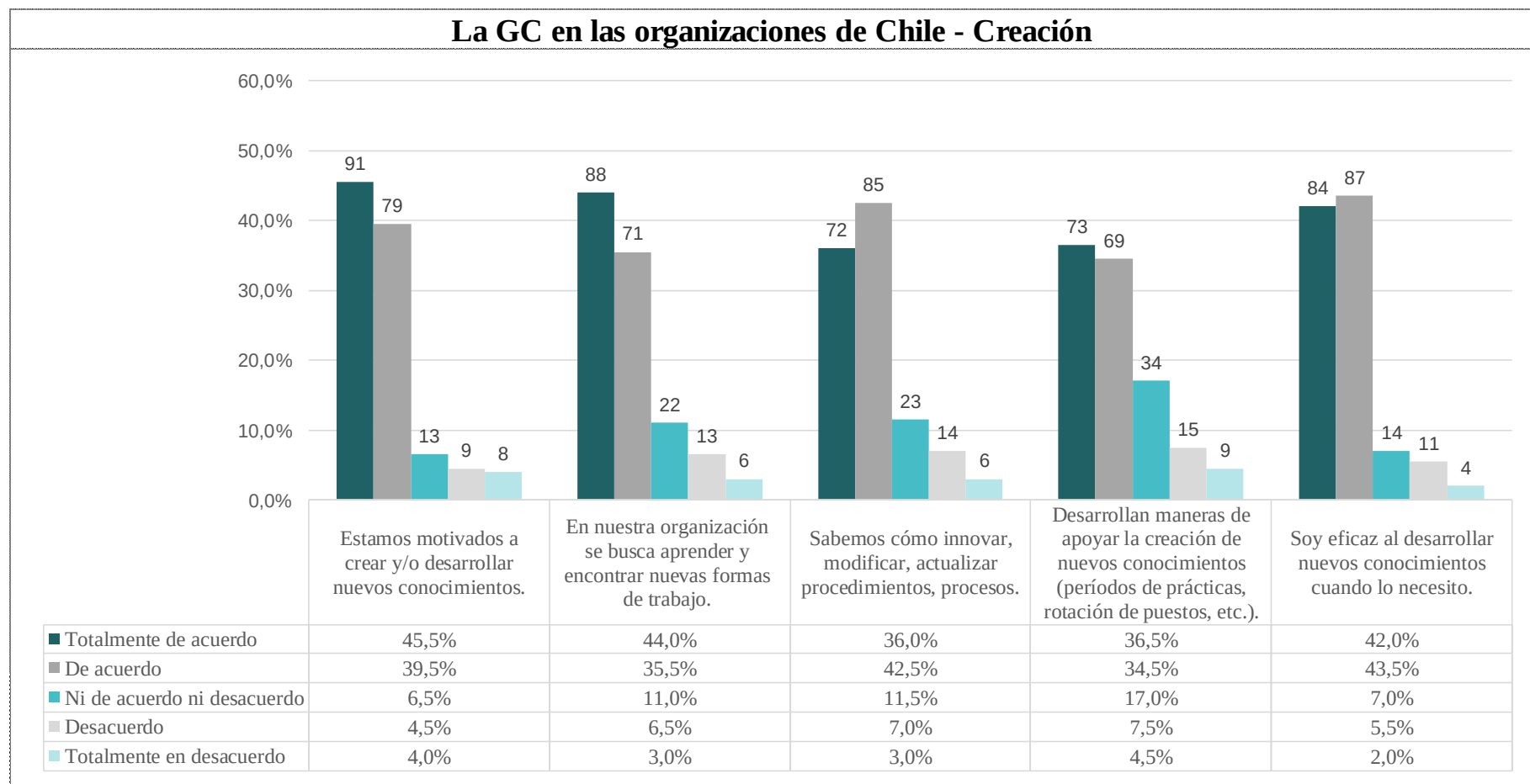
En tercer lugar, en la siguiente afirmación se consulta a los encuestados sí; *“sabemos cómo innova, modificar, actualizar procedimientos, procesos”*. De lo planteado se obtiene que un 36,0% está totalmente de acuerdo, y que, a pesar de no ser la calificación más alta, no deja de ser menos significativa. Luego, un 42,5% respondieron estar de acuerdo, mientras que un 11,5% de los encuestados que corresponde a 23 personas respondieron que no están ni de acuerdo ni desacuerdo con la afirmación planteada, y un 7,0% de los encuestados que son 14 personas, están en desacuerdo. Finalmente, un 3,0% de los encuestados correspondiente a tan sólo 6 personas están quienes respondieron estar totalmente en desacuerdo con lo planteado, por ende, son tajante en decir que no saben el cómo innovar, modificar, actualizar procedimientos, procesos.

En cuarto lugar, la afirmación planteada hace referencia a sí se; *“desarrollan maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos (períodos de prácticas, rotación de puestos, etc.)”* y se obtuvo que un 36,5% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo, muy seguido en porcentaje con una mínima diferencia siendo un 34,5% de los encuestados representando a 69 personas están aquellos que consideran estar de acuerdo con esta afirmación, por ende, observamos que en su mayoría el total de los encuestados sí reconoce que existe un nivel de compromiso alto por parte de la empresa en desarrollar maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos. Luego, un 17,0% de los encuestados que equivale a 34 personas dicen no estar ni de acuerdo ni desacuerdo siendo indiferente para ellos el sentido de la afirmación, mientras que 15 personas que son un 7,5% del total de los encuestados dicen estar en desacuerdo, y finalmente un 4,5% que

corresponde a 9 personas están quienes consideran estar totalmente en desacuerdo, por ende, para ellos no se desarrollan para nada maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos ya sea por períodos de prácticas, rotación de puestos, etc.

En quinto y último lugar, se consulta a los encuestados si consideran que: *“soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito”*. De lo cual se obtuvo que un 42,0% de los encuestados que corresponde a 84 personas están totalmente de acuerdo con lo planteado y están convencidos en su totalidad de que son lo suficientemente eficaz al momento de desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesita. Luego, son 87 personas equivalente a 43,5% de los encuestados quienes respondieron estar de acuerdo con la afirmación planteada representando el mayor porcentaje obtenido para esta categoría, mientras que ya muy por debajo a lo que fueron las dos afirmaciones anteriores, está un 7,0% de los encuestados quienes son indiferente y responden estar ni de acuerdo ni desacuerdo con que sean eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesita. También un 5,5% de los encuestados que corresponde a 11 personas contestaron estar en desacuerdo con lo planteado por ende no consideran que logran ser lo suficientemente eficaz al momento de desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesita, y finalmente, tan sólo 4 personas respondieron que están totalmente en desacuerdo con lo planteado, por ende, reconocen no ser para nada eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesitan, lo que representa la menor valoración con un 2,0% del total de encuestados.

Figura 6.20: La GC en las organizaciones de Chile – Creación



Variable 4 Proceso GC: Almacenamiento

El proceso a analizar es el de Almacenamiento y para este punto en primer lugar se consultó a los 200 encuestados lo siguiente; “*sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia*”. Para esta afirmación un 28,0% de los encuestados que corresponde a 56 personas respondieron estar totalmente de acuerdo con lo señalado por ende consideran de manera segura que sí saben claramente cómo almacenar su propio conocimiento y sus experiencias. Luego, un 43,0% de los encuestados contestaron estar tan sólo de acuerdo, mientras que 37 personas que corresponde a un 18,5% de los encuestados se muestran indiferente contestando con un ni de acuerdo ni desacuerdo. Por otra parte, un 8,5% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo con la afirmación, y finalmente con tan solo un 2% y representando a 4 personas están quienes respondieron tajantemente con la menor valoración que están totalmente en desacuerdo, y que no tienen para nada claridad de cómo almacenar su conocimiento y sus experiencias.

En segundo lugar, se consulta a los encuestados sí; “*aprovechan el conocimiento de los trabajadores para la capacitación a otros, el desarrollo y mejoramiento de los procesos*”. Hay un 31,0% de los encuestados que respondieron estar totalmente de acuerdo con lo consultado, y con la valoración más alta representando a un 44,0% de los encuestados que son 88 personas están quienes se muestran de acuerdo con la afirmación planteada, aunque algo debe faltar para no poder alcanzar el máximo nivel de aceptación de totalmente de acuerdo con lo planteado. Luego, un 13,5% de los encuestados dice estar ni de acuerdo ni desacuerdo lo que representa una percepción de indecisión o se definen más bien neutros a lo que se plantea, por otra parte, un 8,0% de los encuestados responden estar en desacuerdo. Y finalmente, con la valoración más baja es un 3,5% están muy seguros y responden tajantemente que se encuentran totalmente en desacuerdo con lo

que se plantea, por ende, no consideran para nada que en la empresa aprovechan el conocimiento de los trabajadores para la capacitación a otros, el desarrollo y mejoramiento de los procesos.

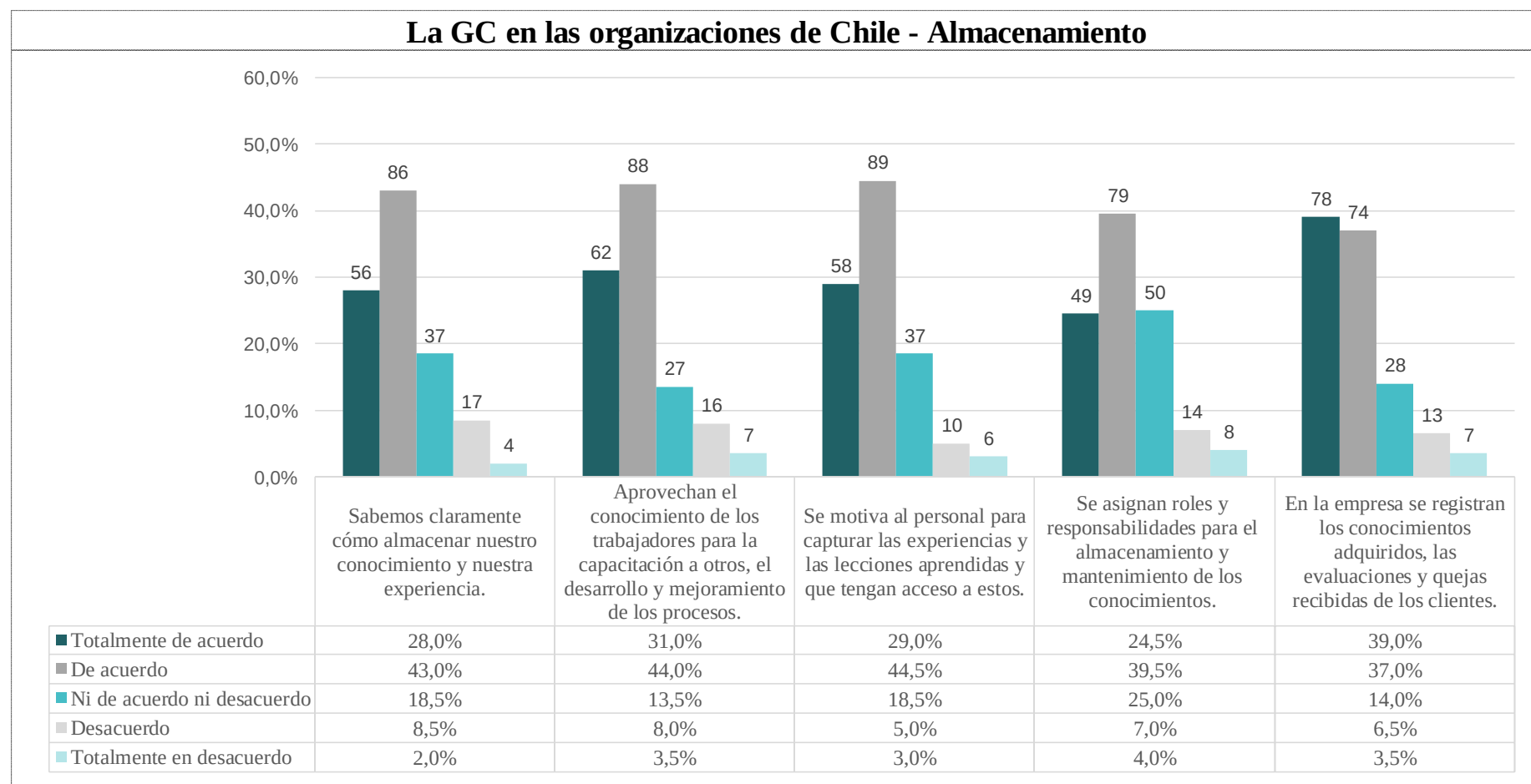
En tercer lugar, la afirmación que se presenta a los encuestados es sí; *“se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y que tengan acceso a estos”*, de lo cual se obtuvo que un 29% dice estar totalmente de acuerdo, siendo una apreciación deficiente. Luego son 89 personas que equivale a un 44,5% del total de los encuestados que consideran estar de acuerdo con esta afirmación y que dentro de este ítem se lleva el porcentaje más alto, mientras que tan sólo un 18,5% no está ni de acuerdo ni desacuerdo y, por otra parte, un 5,0% respondió estar en desacuerdo, por ende, no consideran que se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y que tengan acceso a estos. Para finalmente encontrarnos con un 3,0% de los encuestados que responden estar totalmente en desacuerdo, lo que quiere decir que según su percepción no se motiva para nada al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y que tengan acceso a estos representando en definitiva la valoración más baja.

En cuarto lugar, se consulta a los trabajadores, si ellos consideran que dentro de su empresa: *“se asignan roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos”*, hay quienes están totalmente de acuerdo con esta afirmación representando un grado de satisfacción alto, equivalente a un 24,5% de los encuestados. Luego, con el grado de aceptación más alto son 79 personas representando a un 39,5% de los encuestados quienes consideran estar de acuerdo con lo planteado, siendo esta una valoración muy buena, pero por alguna razón no logra ser lo suficiente para alcanzar el máximo nivel de aceptación, por otra parte, nos encontramos con un gran porcentaje de encuestados equivalentes a un 25,0% y que corresponde a 50 personas que se muestran indiferentes o indecisos con lo que se plantea. Le sigue un 7,0% de los encuestados quienes respondieron estar en desacuerdo, y finalmente, son 8 personas

equivalente a un 4,0% de los encuestados que respondieron estar totalmente en desacuerdo con lo planteado, lo que quiere decir que en su empresa desafortunadamente no es nada lo que se asignan roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos.

En quinto y último lugar, se presenta a los encuestados la siguiente afirmación; *“en la empresa se registran los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes”*. De esta pregunta se obtuvo que, un 39,0% de los encuestados y representando a 78 personas están quienes respondieron que se encuentran totalmente de acuerdo con lo planteado por ende consideran de manera muy positiva y con la mayor valoración, que en su empresa sí se registran los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes, lo que quiere decir que se hace retroalimentación del conocimiento. Luego, son 74 personas y representando a un 37,0% del total de los encuestados las que están de acuerdo con lo planteado, muy similar, con una pequeña diferencia de lo obtenido en el ítem anterior, también con un 14,0% del total de los encuestados y equivalente a 28 personas ya nos encontramos con quienes se son neutro ante lo consultado respondiendo al grado de ni de acuerdo ni desacuerdo. Por otra parte, son 13 personas, que representa a tan sólo un 6,5% de los encuestados que respondieron estar en desacuerdo con lo consultado, por ende, no es suficiente el grado en que en su empresa se registran los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes. Y finalmente, es un 3,5% de los encuestados que corresponde a 7 personas quienes respondieron estar totalmente en desacuerdo, siendo estas personas las que dieron el nivel de valoración más bajo a lo consultado lo que quiere decir que ellos consideran que para nada en la empresa se registran los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes.

Figura 6.21: La GC en las organizaciones de Chile – Almacenamiento



Variable 5 Proceso GC: Intercambio

A continuación, se analiza el Proceso de Intercambio de GC y se puede visualizar en la Figura 6.22, en primer lugar, que nos encontramos con la siguiente afirmación para analizar: “*mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás*”; y se obtuvo que un 35,5% de los encuestados ósea 71 personas consideran estar totalmente de acuerdo, mientras que por otra parte y con el porcentaje más alto un 42,5% de los encuestados están de acuerdo y por ende su conocimiento personal es realmente accesible para los demás dentro de la empresa. Luego, muy por debajo son 29 personas equivalente a un 14,5% de los encuestados quienes respondieron estar ni de acuerdo ni desacuerdo. Por otra parte, un 4,5% del total de los encuestados respondieron estar en desacuerdo con que su conocimiento personal es realmente accesible para los demás, mientras que en última instancia y con el porcentaje más desfavorable se encuentran 6 personas representando a un 3,0% que respondieron estar totalmente en desacuerdo con lo planteado, por ende, se cierran tajantemente a la posibilidad de que su propio conocimiento sea accesible para los demás dentro de la empresa de trabajo.

En segundo lugar, evaluando el proceso de GC en cuestión continuamos con la siguiente afirmación: “*el conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correo, bases de datos, aplicación web)*”, hay un bajo porcentaje del 27,0% y representando a 54 personas, que consideran estar totalmente de acuerdo con lo planteado, por otra parte, es el 43,0% de los encuestados que respondieron estar de acuerdo dando una mirada positiva a que el conocimiento existente se distribuye de forma electrónica ya sea por correo, bases de datos y/o aplicación web en todas sus formas obteniendo este ítem un muy buen nivel de valoración. Luego, un 20,5% de los encuestados optan por responder que no están ni de acuerdo ni desacuerdo. Además, un 7,0% de los encuestados dicen estar en desacuerdo con lo planteado, y en el último lugar, es un 2,5% de los encuestados

respondieron estar totalmente en desacuerdo con decir que el conocimiento existente se distribuye de forma electrónica ya sea a través de correo, base de datos, aplicación web.

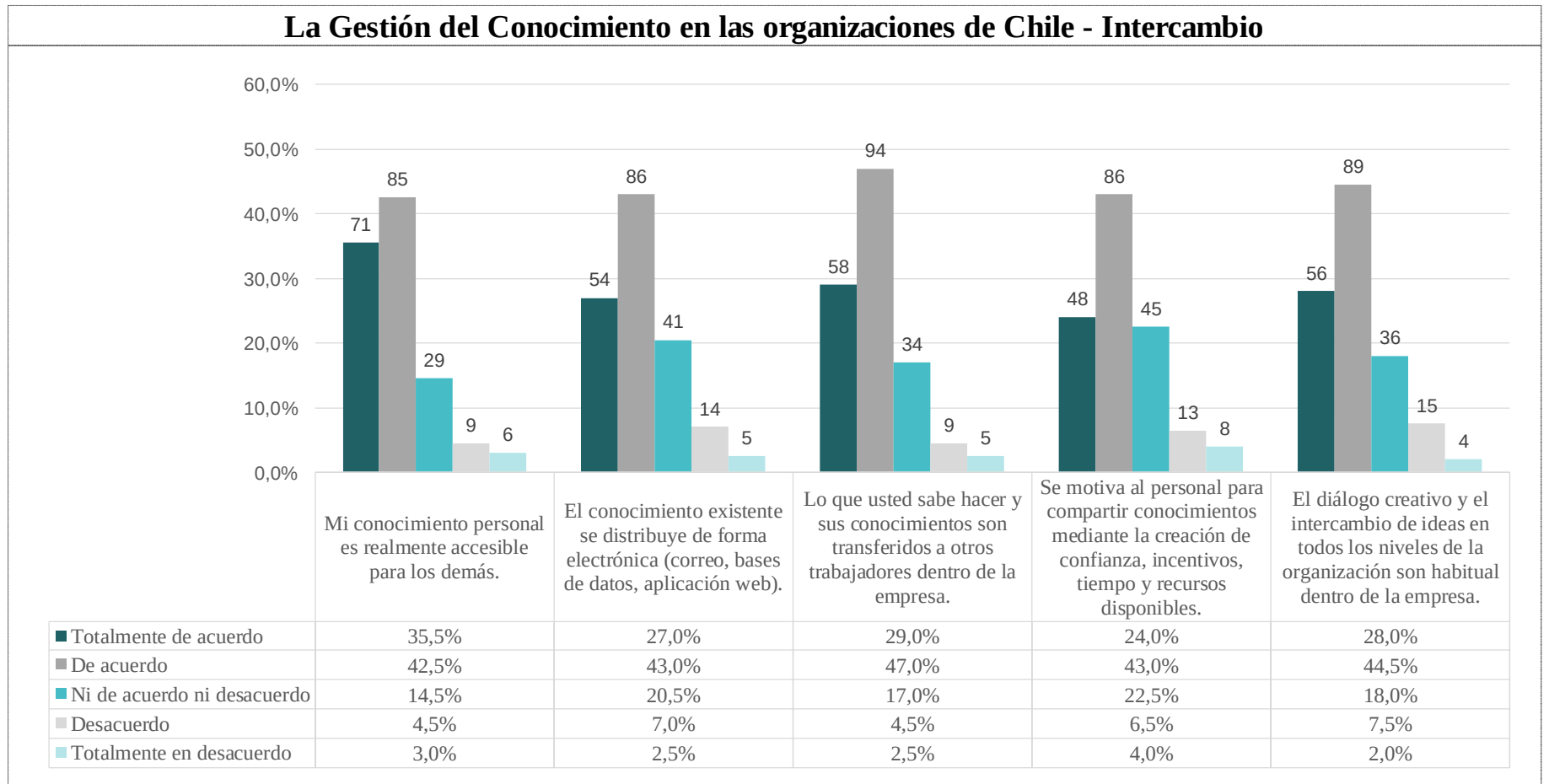
En tercer lugar, la siguiente afirmación dice; *“lo que usted sabe hacer y sus conocimientos son transferidos a otros trabajadores dentro de la empresa”*, de lo cual se obtiene que un 29,0% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo y de manera segura se identifican con el enunciado, después tenemos a 94 personas casi representando a la mitad de los encuestados equivalente a un 47,0% del total que dicen estar de acuerdo y por ende sí consideran que lo que ellos saben hacer y sus conocimientos están siendo transferidos a otros trabajadores dentro de la empresa. Luego se percibe una baja a un 17,0% de los encuestados que responde estar ni de acuerdo ni desacuerdo lo que representa conceptualmente indiferencia. Mientras que un 4,5% de los encuestados dicen estar en desacuerdo, y lo que el encuestado sabe hacer y sus conocimientos personales no están siendo lo suficientemente transferidos a otros trabajadores dentro de la empresa, y finalmente son 5 personas las que se sienten menos identificados respondiendo estar totalmente en desacuerdo lo que quiere decir que lo que la persona sabe hacer y sus conocimientos no están siendo en absoluto transferidos a otros trabajadores dentro de la empresa.

En cuarto lugar, se consulta a los encuestados lo siguiente; *“se motiva al personal para compartir conocimientos mediante la creación de confianza, incentivos, tiempo y recursos disponibles”*, es un 24,0% de los encuestados quienes respondieron estar totalmente de acuerdo con lo planteado por ende se encuentran identificados en su totalidad con la afirmación expuesta. Luego, con el mayor porcentaje del 43,0% de los encuestados nos encontramos con 86 personas que dicen estar de acuerdo con que en su empresa si se motiva al personal para compartir conocimientos mediante la creación de confianza, incentivos, tiempo y recursos disponibles lo que significa un nivel de apreciación muy favorable para la afirmación. Por otra parte, es el 22,5% de

los encuestados respondieron ni de acuerdo ni desacuerdo con imparcialidad y además este nivel de la escala likert es el porcentaje más alto para la valoración de “ni de acuerdo ni desacuerdo” dentro de las afirmaciones planteadas que describen al proceso de GC intercambio. Además, el 6,5% dice estar en desacuerdo no sintiéndose identificados con que en su empresa se motiva al personal y finalmente son tan sólo 8 personas equivalente a un 4,0% del total de los encuestados que respondieron estar totalmente en desacuerdo y por ende no se motiva para nada al personal para compartir conocimiento a través de distintas prácticas de relacionamiento personal.

En quinto y último lugar, se expone la siguiente afirmación a los encuestados; *“el diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles de la organización son habitual dentro de la empresa”*. Se obtuvo que un 28,0% de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo y por ende en su empresa si es habitual. Luego con el puntaje más alto equivalente a un 44,5% y representando a 89 personas están aquellos encuestados que dicen estar sólo de acuerdo con lo expuesto, estos trabajadores creen que aún existen holgura para mejorar el diálogo creativo y el intercambio de ideas para todos los niveles de la organización dentro de la empresa, y ya con un porcentaje menor son 36 personas quienes respondieron estar ni de acuerdo ni desacuerdo con lo expuesto lo que representa cierto nivel de indiferencia. Por otra parte, un 7,5% de los encuestados contestaron estar en desacuerdo con lo expuesto dando una perspectiva negativa lo que quiere decir una falta de práctica y poca habitualidad en el diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles de la organización dentro de la empresa, y finalmente son tan sólo 4 personas encuestadas equivalentes a un 2,0% del total quienes respondieron en esta ocasión encontrarse totalmente en desacuerdo representando su nivel de insatisfacción pero en sí es un porcentaje muy pequeño por ende no se podría decir que es concluyente como una debilidad para el proceso de intercambio de la GC.

Figura 6.22: La GC en las organizaciones de Chile – Intercambio



Variable 6 Proceso GC: Uso

Ahora es turno de analizar el Proceso de GC llamado Uso, que podemos observar a través de la Figura 6.23 y en donde dejamos a disposición de análisis la primera afirmación que plantea sí: *“uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy”*, de lo cual se obtuvo con un porcentaje muy favorable y representando a más de la mitad del total de encuestados con un 59,5% y equivalente a 119 personas a quienes respondieron estar totalmente de acuerdo e identificados con que sí hacen uso de las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión cada día en su trabajo. Luego son un 30,0% de los encuestados respondieron estar tan sólo de acuerdo con lo planteado, pero con un muy buen nivel de aceptación, mientras que muy por debajo y con una diferencia significativa le siguen 6 personas equivalente a un 3,0% del total de los encuestados que dan por respuesta un ni de acuerdo ni desacuerdo y quizás no logran identificar si hacen o no uso de las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión en la actualidad. Por otra parte, es un 5,0% de los encuestados que contestó estar en desacuerdo con lo planteado y finalmente con el porcentaje más bajo son 5 personas equivalente a un 2,5% del total de los encuestados que respondieron estar totalmente en desacuerdo, ellos no se encuentran identificados y por tanto no usan las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.

En segundo lugar, la siguiente afirmación hace referencia a sí: *“la administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible”* de lo cual se obtuvo con una puntuación muy asertiva que 82 personas equivalente a un 41,0% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo y se sienten identificados con que la administración de su empresa los anima a hacer uso del conocimiento que está disponible para ellos. Luego con un puntaje muy similar y positivo del 40,5% de los encuestados son 81 personas que respondieron estar de acuerdo con lo planteado, mientras que muy por debajo y descolgándose de los porcentajes obtenidos en los dos

niveles de valoración anterior nos encontramos con tan sólo un 10,5% de los encuestados correspondiente a 21 personas que respondieron estar ni de acuerdo ni desacuerdo con lo planteado. Por otra parte pasando a los niveles de valoración más desfavorable tenemos a un 5,0% de los encuestados que contestaron estar en desacuerdo, y finalmente, es un 3,0% del total de los encuestados que corresponde a 6 personas quienes respondieron estar totalmente en desacuerdo y por lo tanto no se sienten identificados, lo que quiere decir que la administración no los anima para nada a hacer uso del conocimiento que está disponible siendo una percepción muy desfavorable para este ítem como parte del proceso de hacer uso de la GC.

En tercer lugar, se presenta la siguiente afirmación; *“aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en las actividades relacionadas a los procesos”* en donde se obtuvieron porcentajes muy similares al análisis realizado en la afirmación anterior, y es un 40,5% de los encuestados que corresponde a 81 personas que respondieron estar totalmente de acuerdo e identificados con que ellos aplican el conocimiento para mejorar e innovar en las actividades relacionadas a los procesos siendo un porcentaje de valoración muy favorable para este ítem. Luego, igualmente son 81 personas equivalente a un 40,5% de los encuestados quienes contestaron estar de acuerdo con lo planteado, y que, aunque siendo un porcentaje muy favorable representa para estas personas que aun así con el nivel de positividad se puede aplicar más el conocimiento para mejorar e innovar en las actividades relacionadas a los procesos, mientras que con un porcentaje mucho más bajo del 11,0% dicen estar ni de acuerdo ni desacuerdo con lo planteado. Por otra parte, le sigue un 11,0% de los encuestados que corresponde a tan sólo 9 personas que respondieron estar en desacuerdo, por lo tanto es muy poco lo que ellos consideran que dentro de la empresa se aplica el conocimiento para mejorar e innovar en las actividades relacionadas a los procesos, y finalmente con el porcentaje más bajo son 7 personas equivalente a un 3,5% de los

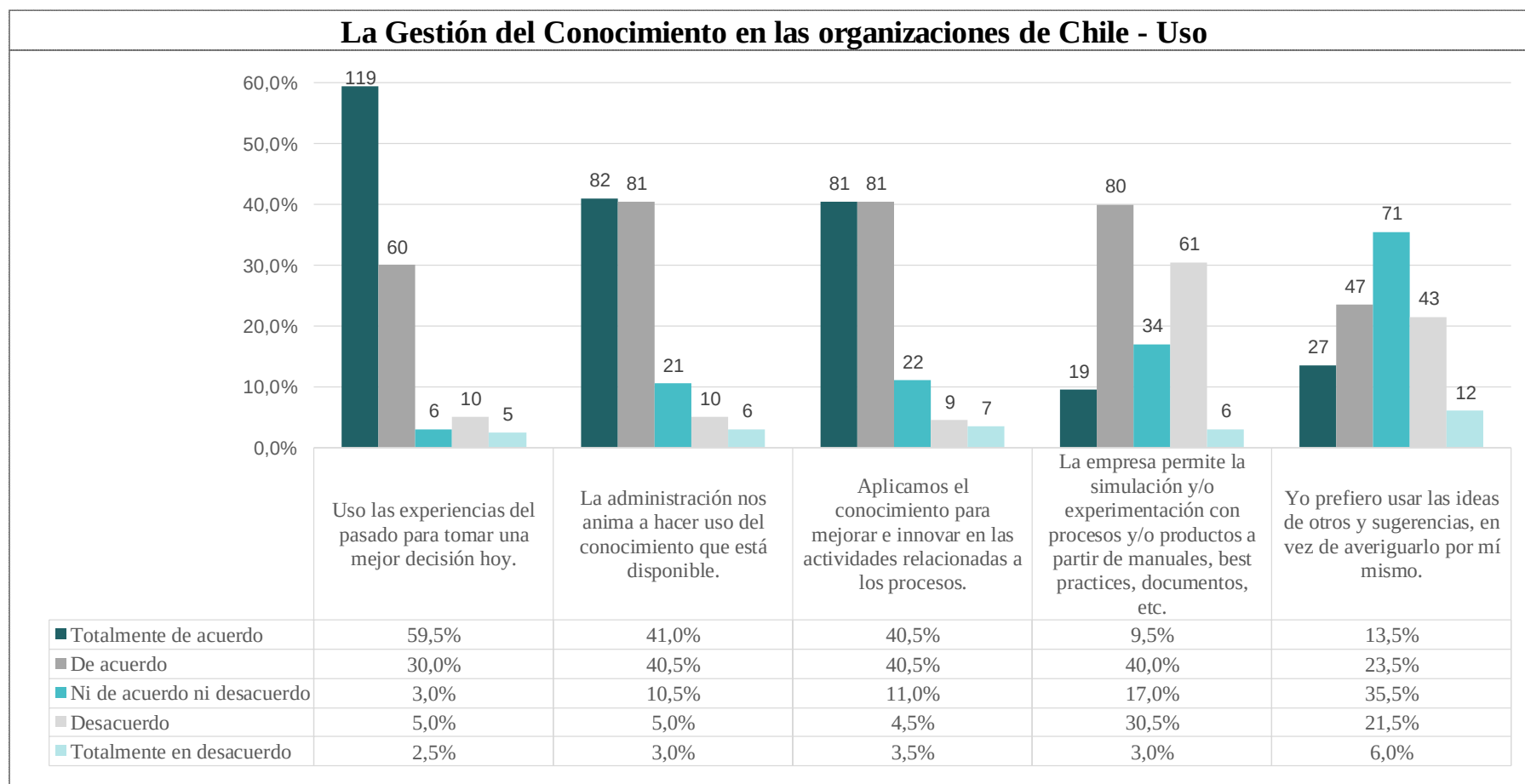
encuestados quienes respondieron estar totalmente en desacuerdo con lo planteado, por ende, no se sienten para nada identificados y en la práctica en su empresa consideran que no aplican y no hacen uso del conocimiento para mejorar e innovar en las actividades relacionadas a los procesos.

En cuarto lugar, la siguiente afirmación a analizar dice; *“la empresa permite la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de manuales, best practices, documentos, etc.”* en donde se obtiene para la primera valoración un porcentaje muy bajo del 9,5% y son 19 personas, que están totalmente de acuerdo con lo señalado, mientras que luego con el puntaje más alto, nos encontramos con 80 personas y que representan el 40,0% del total de los encuestados que respondieron estar de acuerdo con la afirmación propuesta y por ende, la empresa en gran medida si permite la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de manuales, best practices, documentos, etc. lo que significa una valoración positiva de este ítem que describe al proceso del uso de la GC. Luego, un 17,0% del total de los encuestados dicen estar ni de acuerdo ni desacuerdo con lo expuesto por lo que es sumamente importante medir el nivel de desinterés con lo consultado o bien el encuestado no se encuentra seguro. Por otra parte, y con un porcentaje muy representativo del 30,5% correspondiente a 61 personas tenemos a quienes respondieron estar en desacuerdo con la afirmación planteada lo que es una valoración negativa o una respuesta más bien defensiva, lo que por ende da a entender que prácticamente es muy poco lo que la empresa permite la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de manuales, best practices, documentos, etc. , y finalmente son 6 personas equivalente a un 3,0% del total de los encuestados que respondieron estar totalmente en desacuerdo.

Y en último lugar para ir finalizando el análisis del proceso del uso de la GC se consulta a los encuestados lo siguiente; *“yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo”*. Frente a lo planteado se obtuvo que con un porcentaje muy bajo el

13,5% de los encuestados correspondiente a 27 personas respondieron que están totalmente de acuerdo y por ende se identifican con que prefieren usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por sí mismo, por otra parte, son 47 personas equivalente al 23,5% del total de los encuestados que consideran estar de acuerdo siendo una valoración positiva pero muy al debe en términos de hacer uso como proceso de GC. Luego, con el porcentaje más alto y representando neutralidad el 35,5% del total de los encuestados respondieron ni de acuerdo ni desacuerdo lo que puede significar que el encuestado no se sintió seguro para expresar una tendencia o bien es una forma de medir el desinterés frente a si prefiere usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por sí mismo. Además, son 43 personas representando al 21,5% del total de los encuestados que respondieron estar en desacuerdo con lo planteado por ende no se encuentran identificados y no le dan preferencia a usar las ideas de otros y sugerencias por encima de averiguarlo por sí mismos. Y finalmente, con el porcentaje más bajo, pero no menos significativo un 6,0% del total de los encuestados que contestaron estar totalmente en desacuerdo con lo planteado y por ende ellos no prefieren en ninguna circunstancia usar las ideas y sugerencias de otros en vez de las propias, como una forma de hacer uso de la GC.

Figura 6.23: La GC en las organizaciones de Chile – Uso



Variable 7 Proceso GC: Medición

El último Proceso de GC definido en esta investigación es la Medición mostrando los resultados obtenidos en la Figura 6.24, y en esta ocasión la afirmación dice; *“contamos con indicadores de productividad para medir nuestro desempeño y calidad de los procesos productivos”*. De lo anterior, con un alto porcentaje y representando a más de la mitad de los encuestados el 57,5% del total correspondiente a 115 personas respondieron estar totalmente de acuerdo con lo planteado y es muy visible para ellos que dentro de la empresa sí se cuenta en gran medida con indicadores de productividad para medir el desempeño de los trabajadores y además la calidad de los procesos productivos. Luego ya con una gran diferencia le sigue con un 28,0% del total de los encuestados que contestaron estar tan sólo de acuerdo y que, si bien es una valoración muy positiva, de cierta manera para los encuestados la empresa podría contar con más indicadores de productividad para medir su desempeño y calidad de los procesos productivos. Por otra parte un 4,5% del total de los encuestados respondieron estar ni de acuerdo ni desacuerdo con lo planteado, y le sigue con un 6,0% los que dicen estar en desacuerdo. Finalmente, con el porcentaje más bajo son 8 personas equivalente a un 4,0% del total de los encuestados que respondieron estar totalmente en desacuerdo con una negativa rotunda a la afirmación planteada.

En segundo lugar, se consulta a los encuestados sí; *“para medir el desempeño de los trabajadores se tiene en cuenta las competencias laborales que busca la empresa”* y se obtuvo el porcentaje más alto de un 42,5% representando a 85 personas que respondieron estar totalmente de acuerdo con lo planteado, mientras que muy seguido son 70 personas equivalente a un 35,0% del total que consideran estar de acuerdo representando un nivel de conformidad muy positivo. Y el 12,0% del total de los encuestados respondieron con un ni de acuerdo ni desacuerdo, mientras que es un 7,5% de que dicen estar en desacuerdo. Finalmente, con el porcentaje más bajo, un 3,0%

del total de los encuestados que son 6 personas respondieron estar totalmente en desacuerdo, por ende, consideran que no existe un nivel de compromiso por parte de la empresa y para medir el desempeño de los trabajadores no se tiene en cuenta las competencias laborales que se busca en sí.

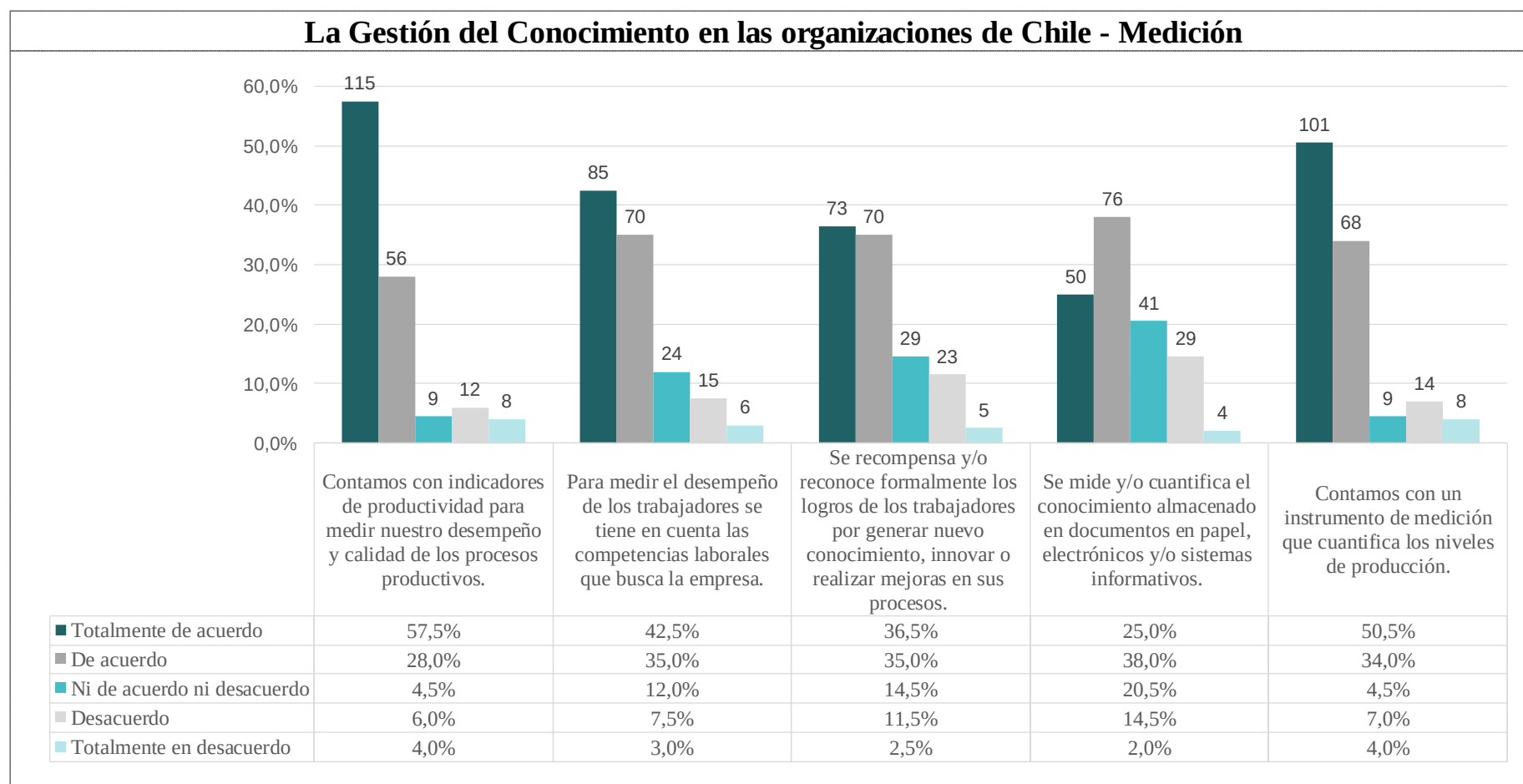
En tercer lugar, la siguiente afirmación dice lo siguiente: “*se recompensa y/o reconoce formalmente los logros de los trabajadores por generar nuevo conocimiento, innovar o realizar mejoras en sus procesos*” y es un 36,5% que se encuentra totalmente de acuerdo e identificados con esta práctica dentro de su empresa, y con un porcentaje muy similar del 35,0% y equivalente a 70 personas están aquellos encuestados que respondieron estar de acuerdo con lo planteado. Por otra parte, un 14,5% de los encuestados contestaron estar ni de acuerdo ni desacuerdo, por ende hay desinterés hacia el ejercicio del voto respecto a lo consultado, y el 11,5% de los encuestados correspondiente a 23 personas respondieron estar en desacuerdo lo que significa que existe algún grado de discrepancia en ideas con la empresa, y finalmente con el porcentaje más bajo están quienes respondieron estar totalmente en desacuerdo, y que según la percepción de estas personas dentro de la empresa no existe para nada un compromiso de recompensa y/o reconocimiento.

En cuarto lugar, y siguiendo con el análisis del proceso de medición de la GC, se consulta a los encuestados sí; “*se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenado en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos*”. Para esta pregunta se obtuvo, que con un porcentaje muy bajo en lo que se refiere a un nivel de valoración positiva, el 25,0% del total de los encuestados y representando a 50 personas, respondieron estar totalmente de acuerdo. Luego representando el porcentaje más alto del 38,0% de los encuestados correspondiente son 76 personas las que respondieron estar tan sólo de acuerdo con lo planteado y que por ende de cierta manera si se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenado pero que el nivel de compromiso por parte de la empresa con respecto a este ítem podría ser una oportunidad de mejora de tal manera de alcanzar

la satisfacción total por parte de los trabajadores en sus empresas. Luego un 20,5 de los encuestados respondieron estar ni de acuerdo ni desacuerdo, y le siguen un 14,5% de los encuestados que contestaron estar en desacuerdo, lo que quiere decir que para ellos dentro de sus empresas específicamente es muy poco o casi imperceptible que se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenado. Y finalmente, con el porcentaje de representación más bajo del 2,0% de los encuestados y correspondiente a tan sólo 4 personas están quienes dicen estar totalmente en desacuerdo y no se sienten para nada identificados.

Y, en quinto lugar, se presenta a los encuestados la última afirmación relacionada a la medición de GC, con lo que se daría cierre a lo que compete el análisis de los procesos de la GC. En esta ocasión se consulta a los encuestados lo siguiente; *“contamos con un instrumento de medición que cuantifica los niveles de producción”*, y se obtuvo que representando a más de la mitad de los encuestados un 50,5% del total correspondiente a 101 personas respondieron estar totalmente de acuerdo con lo planteado, por ende ellos logran identificar que en su empresa en particular si cuentan con un instrumento de medición que cuantifica los niveles de producción lo suficientemente aceptable para cumplir con lo requerido. Por otra parte, le sigue un 34,0% del total de los encuestados que respondieron estar en gran medida de acuerdo con lo consultado, mientras que ya con un porcentaje mucho más bajo se encuentran 9 personas correspondiente al 4,5% del total de los encuestados que están ni de acuerdo ni desacuerdo. Luego, un 7,0% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo, por lo tanto estas personas consideran que de cierta manera en sus empresas es muy poco visible que se cuenten con instrumentos de medición que les permita cuantificar los niveles de producción, y finalmente con el porcentaje más bajo del 4,0% representando 8 personas están aquellos encuestados que respondieron estar totalmente en desacuerdo y por ende no se sienten para nada identificados con lo consultado.

Figura 6.24: La GC en las organizaciones de Chile – Medición



A continuación, se busca identificar en el encuestado de qué manera creen bajo su propia percepción que podrían verse beneficiados si la empresa decide integrar programas de gestión del conocimiento dentro de la organización y que de cierta manera permitan plasmarlo en las empresas de la industria alimentaria en Chile, considerando aquellas prácticas de gestión del conocimiento, competencias laborales y ciertos KPIS como indicadores de desempeño mediante ciertas métricas que permitan evaluar de manera objetiva el desempeño individual y colectivo, medir la productividad, rendimiento y en qué medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos por un colaborador, el equipo u empresa, y que tengan relación con la implantación de programas de gestión del conocimiento formalmente y que dicho análisis podemos visualizar a través de la Figura 6.25.

Para lograr obtener respuesta sobre lo anteriormente explicado, en primer lugar se expone la siguiente afirmación a los encuestados para que puedan dar su valoración conveniente; *“reforzar el desarrollo de un rango amplio de habilidades”* de lo cual se obtuvo que el 37,0% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo con que si la empresa instaure programas de GC ellos como trabajadores se verían beneficiados en que de esa manera se podría reforzar el desarrollo de un rango amplio de habilidades dentro de la empresa. Por otra parte, si la empresa instaure programas de GC el 46,5% de los encuestados que corresponde a 93 personas y representando el porcentaje más alto decidieron elegir el nivel de valoración de estar tan sólo de acuerdo lo que representa una buena calificación para el enunciado y que los niveles de medición “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” se llevan la mayoría del lado de la valoración más positiva, mientras que con una diferencia significativa pasamos a un 9,0% de los encuestados que respondieron estar ni de acuerdo ni desacuerdo. Por otra parte, si la empresa decide instaurar programas de GC hay un 4,5% de los encuestados que dicen estar en desacuerdo con la idea de

que reforzar el desarrollo de un rango amplio de habilidades sería una de las maneras en que se podrían ver beneficiados ellos como trabajadores. Y en última instancia, son tan sólo 6 personas que respondieron estar totalmente en desacuerdo con que si la empresa instaure programas de GC el reforzar el desarrollo de un rango amplio de habilidades podría ser una manera de beneficiarse siendo este el porcentaje obtenido más bajo para este enunciado.

En segundo lugar, la siguiente afirmación que se presenta a los encuestados dice así; *“contar con más espacios para capacitaciones y aprendizaje continuo”* en donde se obtuvo que el 44,5% de los encuestados equivalente a 89 personas respondieron estar totalmente de acuerdo con que si la empresa instaure programas de GC en su empresa ellos se verían beneficiados en que de esta manera se podría contar con más espacios para capacitaciones y aprendizaje continuo tanto para ellos como para cada uno de los trabajadores que componen la empresa. Luego, está un 40,0% de los encuestados que contestaron estar tan sólo de acuerdo, mientras que por otra parte, y con un porcentaje muy por debajo de lo obtenido anteriormente, se tiene que un 6,5% de los encuestados contestaron para esta afirmación estar ni de acuerdo ni desacuerdo con que ellos y también los demás trabajadores se podrían ver beneficiados de cierta manera por lo que representa indiferencia para este caso. Además, tenemos a un 5,0% de los encuestados equivalente a 10 personas que respondieron estar en desacuerdo y finalmente un 4,0% de los encuestados consideran estar totalmente en desacuerdo.

En tercer lugar, se presenta a los encuestados el siguiente enunciado para su valoración y ver si creen que lo descrito podría ser un beneficio; *“evaluar el rendimiento que refleje los logros a largo plazo”* de lo cual con el mayor porcentaje alcanzado está un 42,5% de los encuestados correspondiente a 85 personas que consideran estar totalmente de acuerdo con que si la empresa decide instaurar programas de GC ellos como trabajadores se verían beneficiados. Luego, son 81

personas equivalente a un 40,5% de los encuestados que respondieron estar tan sólo de acuerdo con lo planteado y, por ende, si la empresa decide instaurar programas de GC el encuestado cree que de cierta manera el evaluar el rendimiento que refleje los logros a largo plazo sería un beneficio para él y los trabajadores en general siendo esto un nivel de valoración muy positiva para la evaluación del enunciado. Mientras que con un porcentaje mucho menor y de tan sólo el 8,0% están aquellos encuestados que consideran estar ni de acuerdo ni desacuerdo. Luego, está un 5,5% de los encuestados que respondieron estar en desacuerdo con que se verían beneficiados en que de esa manera se podría evaluar el rendimiento que refleje los logros a largo plazo, en el caso de que la empresa decida instaurar programas de GC, y finalmente, tenemos con el porcentaje más bajo obtenido para este enunciado que, si la empresa decide instaurar programas de GC, el 3,5% de los encuestados correspondiente a 7 personas respondieron que están totalmente en desacuerdo, lo que quiere decir que para ellos evaluar el rendimiento que refleje los logros a largo plazo, no lo consideran como una manera de obtener beneficios a través de los programas pensados.

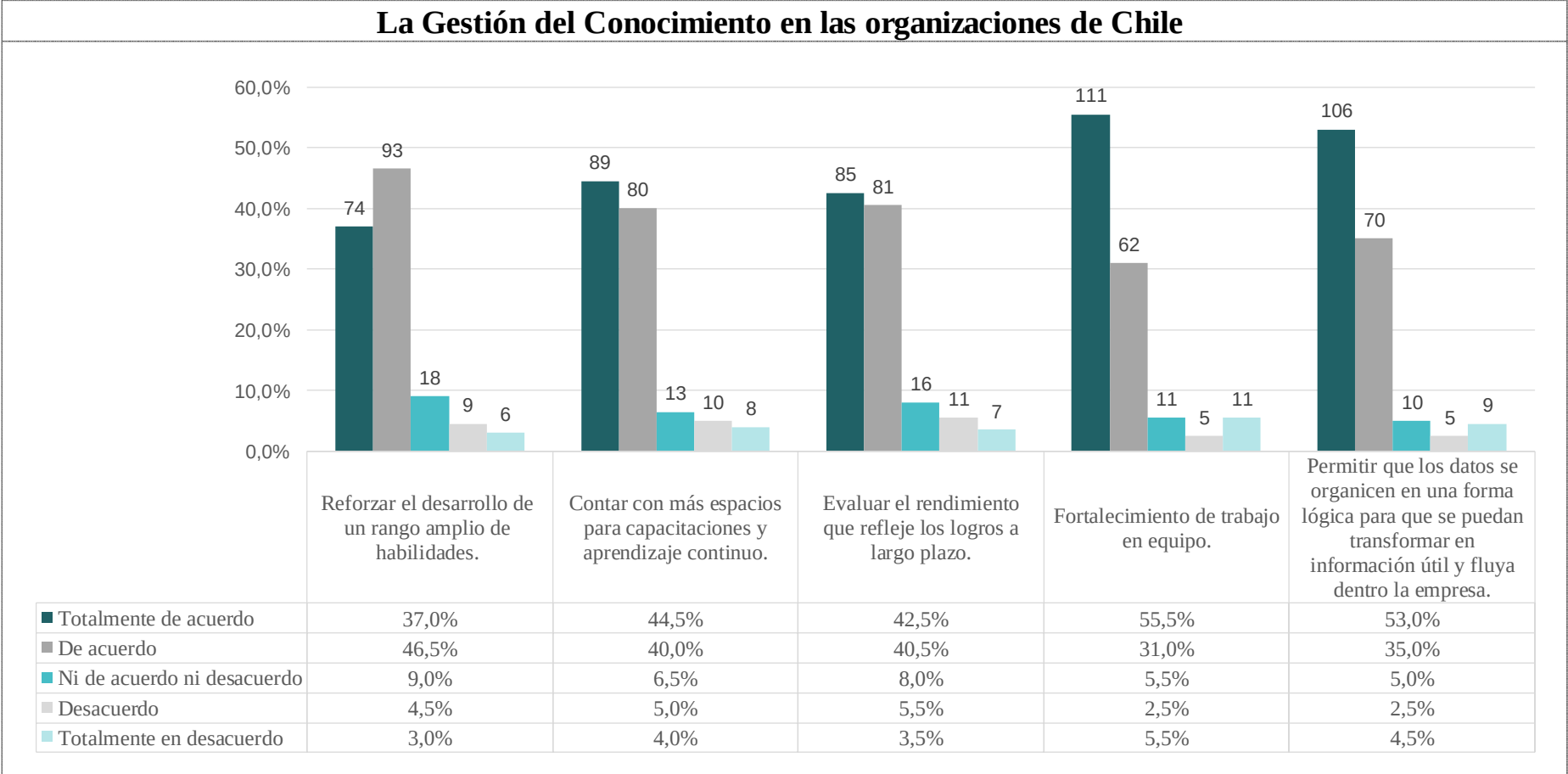
En cuarto lugar, se pide a los encuestados evaluar la siguiente afirmación; “*el fortalecimiento de trabajo en equipo*” y de qué manera cree que este enunciado podría beneficiarle al instaurar programas de GC en la empresa. De la afirmación presentada se obtuvo que el 55,5% respondió estar totalmente de acuerdo con que si la empresa instaura programas de GC ellos como trabajadores se verían beneficiados en que de esa manera se fortalece el trabajo en equipo, y en este caso para el nivel de valoración “totalmente de acuerdo” es donde se obtuvo el máximo porcentaje representando a más de la mitad de los encuestados con la misma opinión. Luego un 31,0% de los encuestados que corresponde a 62 personas contestaron para esta ocasión estar de acuerdo con que si la empresa decide instaurar programas de GC ellos se podrían ver beneficiados en alcanzar un fortalecimiento de trabajo en equipo dentro de la organización siendo este un nivel

de valoración muy positiva según la percepción de los encuestados, y además, por otra parte, son 11 personas equivalente a un 5,5% de los encuestados que respondieron con un “ni de acuerdo ni desacuerdo”, lo que quiere decir, que si la empresa decide instaurar programas de GC no tienen un grado de seguridad para poder dar una respuesta de si se podría alcanzar o considerar el fortalecimiento de trabajo en equipo como un beneficio para todos los trabajadores en general. Por otra parte, si la empresa decide instaurar programas de GC, nos encontramos con un 2,5% de los encuestados que respondieron estar en desacuerdo con que esto lo va a beneficiar en el sentido de que se podría alcanzar el fortalecimiento de trabajo en equipo, y finalmente es un 5,5% del total de los encuestados correspondiente a 11 personas que respondieron estar totalmente en desacuerdo con que si la empresa decide instaurar programas de GC , ellos como trabajadores se verían beneficiados en que de esa manera se podría alcanzar un fortalecimiento de trabajo en equipo dentro de la empresa, lo que quiere decir que para ellos rotundamente esta no es para nada una posibilidad o simplemente no lo logran visualizar a simple vista para su empresa, además podemos ver que para este análisis de la Figura 5.23 el nivel de valoración del “totalmente en desacuerdo” alcanza el porcentaje negativo más alto, por lo tanto podemos decir que el fortalecimiento de trabajo en equipo alcanza el nivel de dificultad más alto perceptible por los trabajadores a lograrse.

En quinto lugar, se busca evaluar el siguiente enunciado; *“permitir que los datos se organicen en una forma lógica para que se puedan transformar en información útil y fluya dentro de la empresa”* y de qué manera cree el encuestado que podría beneficiarle esto según niveles de aceptación al instaurar programas de GC en la empresa. Más de la mitad de los encuestados, es decir, un 53,0% y correspondiente a un total de 106 personas respondieron estar totalmente de acuerdo con que si la empresa instaure programas de GC ellos como trabajadores se verían beneficiados porque podría permitir que los datos se organicen en una forma lógica para que se

puedan transformar en información útil y fluya dentro de la empresa, siendo este el nivel de valoración más positivo y alcanzando el mayor porcentaje de aceptación para el enunciado descrito. Luego, son 70 personas equivalente a un 35,0% que están tan sólo de acuerdo con lo consultado y que no deja de ser un muy buen nivel de aceptación obtenido, considerándose esto muy positivo para las prácticas del conocimiento dentro de las empresas chilenas en general. Por otra parte, y alcanzando una brecha muy grande con lo obtenido anteriormente tenemos que es un 5,0% del total de los encuestados considera estar ni de acuerdo ni desacuerdo con lo que se está consultando y no logra ser perceptible o analizable para poder dar un veredicto sobre si consideran que de esa manera podrían verse beneficiados en el caso de que la empresa instaure programas de GC por lo tanto prefieren responder más bien con indiferencia o no existe interés por parte de ellos sobre este punto. Con el porcentaje más bajo obtenido en este enunciado tenemos que si la empresa instaure programas de GC hay un 2,5% equivalente a 5 personas que están en desacuerdo por lo tanto ven muy poco viable que esto se pueda alcanzar dentro de la empresa, y finalmente, es un 4,5% del total de los encuestados que corresponde a 9 personas quienes respondieron estar totalmente en desacuerdo, por ende, si la empresa instaure programas de GC ellos como trabajadores creen que no se verían para nada beneficiados en que se permita que los datos se organicen en una forma lógica para que se puedan transformar en información útil y fluya dentro de la empresa lo ven poco probable.

Figura 6.25: La GC en las organizaciones de Chile – ¿De qué manera podría beneficiarle a usted, instaurar programas de



Dado los resultados obtenidos sobre el análisis de los procesos de Gestión del Conocimiento se procede a analizar brevemente qué modelo de GC de los descritos en el marco teórico es el más utilizado, de lo cual podemos observar que en términos generales los procesos de GC tuvieron una valoración muy positiva sobre cada uno de los ítems y prácticas que componen cada proceso, pero con mejor evaluación y participación práctica dentro de las empresas de los trabajadores se encuentran con un totalmente de acuerdo la capacidad de adquisición, creación y medición del conocimiento, además también los procesos de identificación, adquisición, creación, almacenamiento, intercambio, uso y medición obtienen al menos un alto porcentaje de valoración en la escala de estar de acuerdo. En términos generales el modelo de integración de tecnología de Kreschberg se asemeja en aspectos de la adquisición, captura, almacenamiento, distribución y la presentación del conocimiento permitiendo la colaboración entre éstos, de todos modos el modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi basado principalmente en el compartir, crear, justificar, construir y distribuir es el que engloba de mejor manera cada uno de los procesos descritos en la obtención de sistemas de Gestión del Conocimiento para las empresas, considerando además que éste modelo es una de las teorías pioneras de la visión basada en la creación del conocimiento organizacional.

Finalmente, para dar término al proceso de análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, en esta oportunidad como se puede ver en la Figura 6.26 se describen y ponen a disposición 7 enunciados los cuales se someten al análisis de los encuestados ya que de esa manera se busca identificar y evaluar los principales facilitadores que han percibido y/o ganado las personas en su área de trabajo gracias a todas aquellas variables que componen y definen los procesos de GC de su empresa ya sean o no perceptibles para los trabajadores, a través de quienes producen los conocimientos y que de esa manera representan una ventaja competitiva para la

empresa y son una ayuda en el proceso de identificar las mejores prácticas, definirlas y estandarizarlas.

La primera afirmación planteada a los encuestados para su evaluación dice así; *“gestión estratégica más eficaz gracias al conocimiento de las mejores técnicas, prácticas y soluciones”*, de lo cual se obtuvo que un 35,0% de los encuestados correspondiente a 70 personas respondieron estar totalmente de acuerdo con que la afirmación planteada es parte de los principales facilitadores que han percibido y/o han ganado en su área de trabajo gracias a los procesos de GC dentro de la empresa. Luego es un 40,5% de los encuestados equivalente a 81 personas que dicen estar de acuerdo con que lo han identificado cómo uno de los principales facilitadores que han percibido y/o ganado en su área de trabajo gracias a los procesos de GC, mientras que, por otra parte, son 30 personas correspondiente a un 15,0% de los encuestados que para esta ocasión demuestran cierto desinterés o indiferencia frente a lo planteado. Por otra parte, es un 4,5% de los encuestados que respondieron estar en desacuerdo con percibirlos como facilitadores dentro de la empresa, y finalmente, un 5,0% de los encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo.

En segundo lugar, se pide evaluar si el siguiente enunciado; *“reducir el tiempo que utilizan para desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes”* es reconocido por parte de los encuestados como un facilitador o ayuda que han percibido y/o ganado en su área de trabajo gracias al desarrollo de los procesos de GC dentro de la empresa, y de lo cual se obtuvo que un 35,0% de los encuestados y correspondiente a 70 personas respondió estar totalmente de acuerdo. Luego, con el porcentaje más alto y una evaluación muy favorable está un 39,0% de los encuestados correspondiente a 78 personas quienes contestaron estar de acuerdo con que uno de los facilitadores que han percibido y/o ganado dentro de la empresa gracias a lo relacionado a los procesos de GC es que se ha alcanzado reducir el tiempo que utilizan para desarrollar nuevos

productos o mejorar los ya existentes, y le sigue con un 17,5% de los encuestados que respondieron estar ni de acuerdo ni desacuerdo con lo planteado por ende, existe un nivel de indiferencia o más bien no se sienten con la seguridad de dar a conocer una tendencia ya sea positiva o negativa. Por otra parte, y con un porcentaje muy por debajo, son 10 personas equivalente a un 5,0% del total de los encuestados quienes consideran estar en desacuerdo con que en su empresa se ha alcanzado reducir el tiempo que utilizan para desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes como consecuencia de la inserción de las herramientas que entrega la GC, por ende, no se podría definir este enunciado como un beneficio perceptible por el encuestado en su área de trabajo. Y finalmente, con el porcentaje más bajo un 3,5% de los encuestados respondió estar totalmente en desacuerdo con decir que un facilitador percibido y/o ganado dentro de su área de trabajo sea el reducir el tiempo que utilizan para desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes, lo que corresponde a una percepción negativa como respuesta de los encuestados ya que esto quiere decir que existe una falencia respecto a estas prácticas que podrían ser realmente una ventaja competitiva para las empresas e individualmente para las personas en su área de trabajo.

En tercer lugar, se pide a los encuestados evaluar los principales facilitadores que han percibido y/o ganado en su área de trabajo gracias a los procesos de GC respecto del siguiente enunciado; *“reducir costos que estén asociados a la repetición de errores y se aumenta la eficiencia”*. Un 42,0% de los encuestados correspondiente a 84 personas consideran estar totalmente de acuerdo con que el reducir costos que estén asociados a la repetición de errores y se aumente la eficiencia son parte de los principales facilitadores que han percibido y/o ganado en su área de trabajo gracias a los procesos de GC siendo ésta una valoración muy positiva con el porcentaje más alto obtenido respecto a lo consultado. Luego, son específicamente 71 personas

equivalente a un 35,5% de los encuestados que respondieron con una valoración igualmente de positiva que están de acuerdo con decir que es uno de los principales facilitadores. A su vez, es un 13,5% que dicen no estar ni de acuerdo ni desacuerdo con lo planteado, mientras que ya pasando a los porcentajes más bajos, nos encontramos con un 5,0% de los encuestados equivalente a 10 personas que respondieron estar en desacuerdo con la afirmación planteada, y por ende, el reducir costos que estén asociados a la repetición de errores y a su vez que permita aumentar la eficiencia no es reconocido como parte de los principales facilitadores que han percibido y/o ganado los trabajadores en su área de trabajo a través de los procesos de GC implementados en la empresa. Y finalmente, son 8 personas correspondiente a un 4,0% del total de los encuestados que respondieron estar totalmente en desacuerdo, expresando su rotundo rechazo con decir que con la implementación de los procesos de GC se ha logrado favorecer en reducir costos que estén asociados a la repetición de errores y que a su vez se aumente la eficiencia dentro de la empresa, no pudiendo considerarlo como una ventaja competitiva reconocida para la empresa.

En cuarto lugar, se pide al encuestado evaluar en qué grado para ellos el siguiente enunciado es parte de los principales facilitadores que han percibido y/o ganado en su área de trabajo gracias a los procesos de GC en la empresa, enunciado que dice lo siguiente: *“facilita el trabajo en equipo, permite trabajar sobre el conocimiento a todo aquello que crea que pueda aportar valor”*, de lo cual se obtuvo que, es un 40,0% de los encuestados correspondiente a 80 personas las que respondieron estar totalmente de acuerdo. Luego, con el porcentaje de valoración más alto son 83 personas equivalente a un 41,5% de los encuestados las que contestaron estar tan sólo de acuerdo con que uno de los principales facilitadores que han percibido y/o ganado en su área de trabajo gracias a los procesos de GC en su empresa ha sido el ayudar con el trabajo en equipo y permitir trabajar sobre el conocimiento a todo aquello que crea que puedan aportar valor,

mientras que con un porcentaje significativamente muy por debajo de los anteriores está un 8,5% del total de los encuestados correspondiente a 17 personas quienes prefieren para esta ocasión expresar cierto grado de indiferencia al estar ni de acuerdo ni desacuerdo, por lo que “facilitar el trabajo en equipo y permitir trabajar sobre el conocimiento a todo aquello que crea que puedan aportar valor” no son parte de aquellos facilitadores que se logren identificar como ganados dentro de la empresa. Por otra parte, son 10 personas equivalente a un 5,0% de los encuestados quienes para esta oportunidad respondieron estar en desacuerdo y a su vez con el mismo porcentaje están aquellas que dicen estar totalmente en desacuerdo con la idea de que una de las maneras en que se ven favorecidos en su área de trabajo y la empresa en general gracias a los procesos de GC sea el facilitar el trabajo en equipo y a su vez permitir trabajar sobre el conocimiento a todo aquello que crea que puedan aportar valor.

En quinto lugar, se pide evaluar a los encuestados cuál es el nivel de aceptación o rechazo respecto al siguiente enunciado: “*desarrollar el conocimiento en pro de la innovación y la búsqueda de soluciones creativas*” y si de alguna manera lo logran percibir o no como uno de los principales facilitadores alcanzados en su propia área de trabajo y la empresa gracias a la implementación y desarrollo de los procesos de GC. Frente a lo planteado resultó que, un 39,0% de los encuestados correspondiente a 78 personas respondieron estar totalmente de acuerdo. Luego, con un nivel de aceptación muy positivo están un 41,5% de los encuestados equivalente a 83 personas que consideran estar de acuerdo con lo planteado, y, por ende, uno de los facilitadores que el encuestado ha logrado percibir y/o ganar en su área de trabajo gracias a los procesos de GC es el beneficio de poder desarrollar el conocimiento en pro de la innovación y la búsqueda de soluciones creativas siendo además este el porcentaje más alto alcanzado para lo expuesto. Además, nos encontramos con un 9,0% correspondiente a 18 personas encuestadas que

respondieron estar ni de acuerdo ni desacuerdo lo que puede significar una forma de medir el desinterés frente a si el desarrollar el conocimiento en pro de la innovación y la búsqueda de soluciones creativas se podría considerar o no como un beneficio alcanzado dentro de la empresa gracias a los procesos de GC. Por otra parte, también está un 6,0% de los encuestados equivalente a 12 personas que contestaron en esta oportunidad estar en desacuerdo con lo planteado, aunque no niegan rotundamente, que quizás de alguna manera se ha visto que el desarrollar el conocimiento en pro de la innovación y la búsqueda de soluciones creativas ha sido identificado como uno de los facilitadores que se han percibido y/o ganado en su área de trabajo como parte de los procesos de GC dentro de la empresa. Finalmente, y con el porcentaje más bajo equivalente a un 4,5% de los encuestados son 9 personas las que dicen estar totalmente en desacuerdo, y por tanto lo planteado no es para nada considerado por parte de estos encuestados como un facilitador percibido y/o ganado en el área de trabajo gracias a los procesos de GC dentro de la empresa.

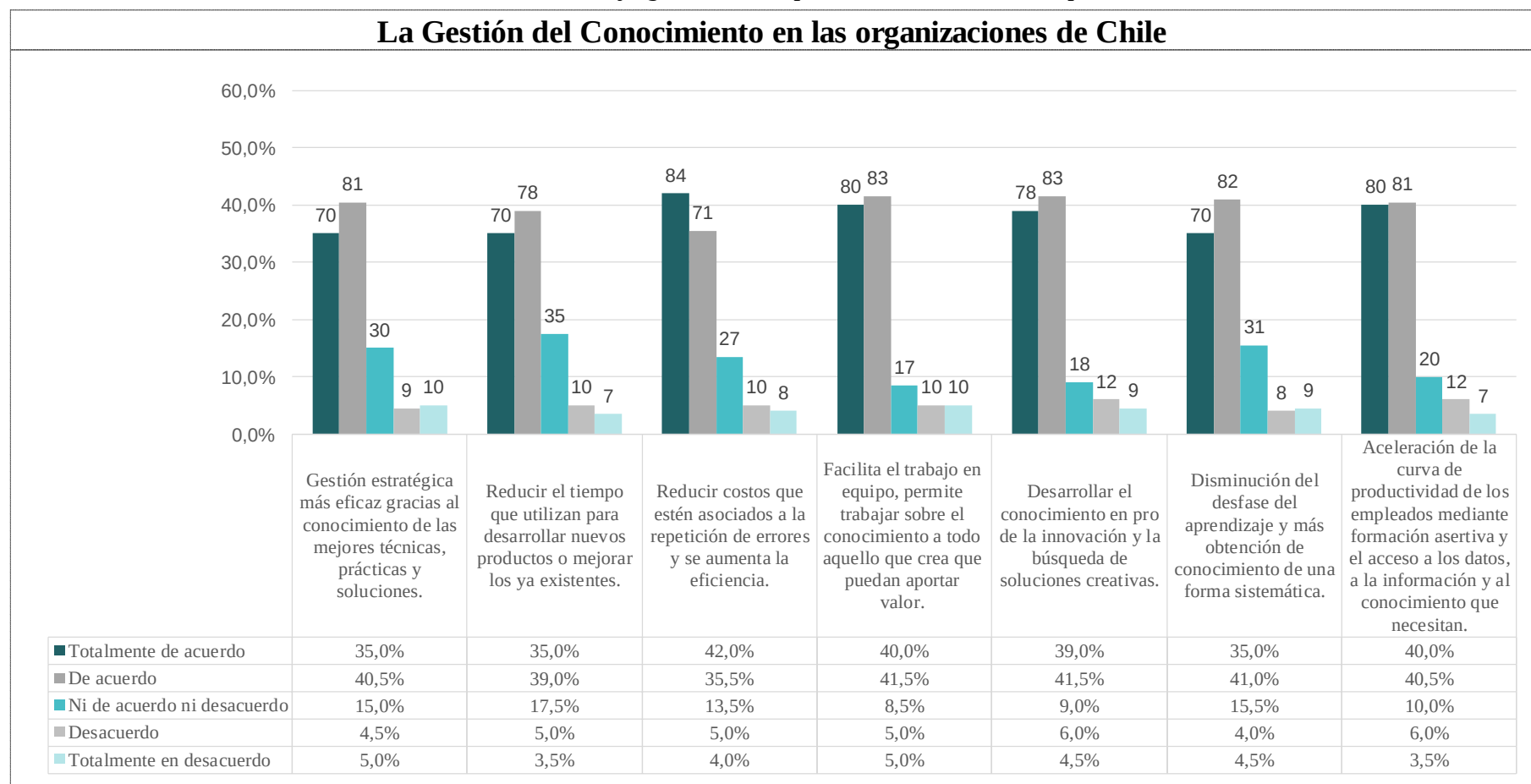
En sexto lugar, la siguiente afirmación presentada a los encuestados para su evaluación es: *“disminución del desfase del aprendizaje y más obtención de conocimiento de una forma sistemática”*, y de lo anterior se obtiene que un 35,0% de los encuestados correspondiente a 70 personas respondieron estar totalmente de acuerdo con que uno de los principales facilitadores que han ganado y/o percibido en su empresa producto del progreso de los procesos de GC es la disminución del desfase del aprendizaje y más obtención de conocimiento de una forma sistemática siendo esta una valoración muy positiva por parte de los encuestados frente a lo expuesto. Luego, con el porcentaje más alto de un 41,0% son 82 personas las que respondieron estar de acuerdo con decir que la disminución del desfase del aprendizaje y más obtención de conocimiento de una forma sistemática es una de las distintas maneras en que se han visto favorecidos los encuestados tanto en su área de trabajo específicamente como también la empresa

en términos generales gracias a los procesos de GC, y si bien este es un porcentaje muy bueno de cierta manera da a entender que aún falta implementar y reforzar procesos de GC dentro de la empresa para obtener el máximo nivel de aceptación. Por otra parte, son 31 personas equivalente a un 15,5% de los encuestados quienes dicen estar ni de acuerdo ni desacuerdo lo que significa que los encuestados más bien no quieren inclinarse ya sea por una aceptación o rechazo de lo consultado y además con un porcentaje menor de un 4,0% para esas personas es erróneo decir que una disminución del desfase del aprendizaje y más obtención de conocimiento de una forma sistemática es considerado como uno de los principales facilitadores que han percibido y/o ganado en su área de trabajo gracias a los procesos de GC de su empresa.

Y en séptimo y último lugar, se busca evaluar en qué grado los encuestados son capaces de percibir si el siguiente enunciado es parte de los principales facilitadores que han ganado en su área de trabajo y en la empresa; *“aceleración de la curva de productividad de los empleados mediante formación asertiva y el acceso a los datos, a la información y al conocimiento que necesitan”*, y 80 personas correspondiente a un 40,0% de los encuestados contestaron estar totalmente de acuerdo con que el enunciado planteado efectivamente podría ser una de las ventajas competitivas para la empresa gracias a la implementación y/o fortalecimiento de los procesos de GC. Luego con un porcentaje muy similar del 40,5% y equivalente a 81 personas están aquellos que respondieron estar de acuerdo con que la aceleración de la curva de productividad de los empleados mediante formación asertiva y el acceso a los datos, a la información y al conocimiento que necesitan si son parte de los principales facilitadores que han percibido y/o ganado los encuestados en su área de trabajo y la empresa, mientras que con un porcentaje muy por debajo del 10,0% prefieren para esta oportunidad manifestar su desinterés o más bien indiferencia frente a lo consultado. Por otra parte, son 12 personas equivalente a un 6,0% del total de los encuestados

que dicen estar en desacuerdo con la idea de que uno de los principales facilitadores que han percibido y/o ganado en su área de trabajo y la empresa gracias a los procesos de GC sea el enunciado planteado, y finalmente con el porcentaje más bajo de un 3,5% son 7 personas los que consideran estar totalmente en desacuerdo, lo que significa que su nivel de rechazo es rotundo y por ende la aceleración de la curva de productividad de los empleados mediante formación asertiva y el acceso a los datos, a la información y al conocimiento que necesitan no son reconocidos para nada beneficios obtenidos como resultado de la implementación de los procesos de GC en la empresa y específicamente en su área de trabajo.

Figura 6.26: La GC en las organizaciones de Chile – ¿Cuáles son los principales facilitadores que han percibido y/o ganado en su área de trabajo gracias a los procesos de GC en su empresa?



7. Conclusiones

Posterior al análisis de los resultados, es momento de dar a conocer las conclusiones obtenidas a través de la encuesta y en donde se apunta a obtener información primaria y posteriormente generar una propuesta de metodología lo cual hace referencia al cumplimiento de los objetivos de este estudio en donde se busca obtener resultados que señalen la percepción que se tiene dentro de las organizaciones sobre la Gestión del Conocimiento como una herramienta administrativa, es decir, el trabajo mide el uso de prácticas de la Gestión del Conocimiento acotada en esta investigación para la Industria Alimentaria en Chile.

7.1 Conclusiones en Base al Análisis de los Antecedentes Generales

Como se pudo apreciar en el análisis de los resultados, se reúne la mayor cantidad de datos reales posibles sobre el encuestado respecto a las funciones que desempeñan y el entorno en el que se desenvuelve, de lo cual se concluye:

- De los 200 encuestados partícipes en esta investigación, son 55 personas las que trabajan en empresas las cuales se dedican y pertenecen a uno o más subsectores económicos de la industria alimentaria en Chile, siendo el sector cárnico el que obtiene la mayor participación de la industria para esta investigación representando un 42,0%, mientras que los restantes sectores obtienen una puntuación muy variada pero inferior significativamente respecto al sector cárnico, de lo cual se concluye que de manera alineada a los estudios teóricos de esta investigación, se respalda que la producción de carnes en Chile se encuentra consolidado como uno de los principales de la industria agropecuaria chilena.

- Con respecto al cargo que desempeña el encuestado se hace una clasificación según diversas áreas que se identifican dentro de una empresa y en donde se concluye que tan sólo los cargos asociados a procesos y producción representan un 28,0% superando en más del doble a las demás áreas definidas tales como; contabilidad y finanzas, proyectos y productos, calidad y prevención, administración de personas, mantenimiento, etc., y en donde se concluye que la gestión de diferentes procesos y transformación por producción a lo largo de la cadena de la industria alimentaria juega un papel primordial de cara a abastecer a la población de alimentos y bebidas en cantidad y variedad y en condiciones de calidad y sanidad.
- Casi la mitad de los encuestados, específicamente un 49,5% al consultarles sobre los años que llevan en la empresa dijeron estar en el rango de 1 a 4 años, siendo esto muy coherente con la vida media que un trabajador hoy en día pasa en la misma empresa que son 2,5 años para los trabajadores entre 25-35 años y además de que se considera que el trabajador en este tiempo ya se encuentra ambientado en la organización y conoce el funcionamiento de las distintas áreas de la organización. Por otra parte, con un porcentaje no menos significativo el 21,5% de las personas se encuentran en el rango de 8 a 12 años en donde se puede decir que el trabajador en este tiempo ya ha alcanzado un conocimiento profundo del lugar, y donde ha perdurado en el mismo puesto de trabajo o bien se ha movido de puesto dentro de la misma empresa.
- De los 200 encuestados un 48,0% están en el rango de años de experiencia en el cargo de 1 a 4 años, de lo dicho anteriormente se concluye que esto se ajusta de cierta manera a lo estipulado por reclutadores de que en la gran mayoría de los trabajos uno de los

puntos clave en la descripción del puesto es la experiencia laboral y de hecho muchos privilegian que tengan entre 3 a 5 años de experiencia.

- El 80,0% equivalente a 160 personas participan de empresas con niveles de venta que varían entre las 100.000,01 UF y más, y por ende se concluye que según la estratificación por tamaño de empresas en Chile, en la encuesta se recopila información en total mayoría de empresas consideradas de tamaño “Grande” y a su vez esto se alinea con la clasificación por empleo en donde estas empresas tienen una cantidad de trabajadores que ronda de los 200 y más trabajadores equivalente de manera coherente a una empresa de tamaño “Grande”.
- Se aprecia en el análisis de los resultados que, un 35,0% es decir, 70 encuestados dicen que los conceptos de GC sí son familiares para ellos, e inclusive la empresa trabaja activamente con estos conceptos e incluso los considera dentro de su estrategia, siendo un factor determinante y de lo cual se concluye que positivamente es un concepto que está insertado en una parte de la población laboral de la industria alimentaria, de todos modos, sólo un cuarto de los encuestados dice no conocer en absoluto sobre la GC y el restante de alguna manera tiene indicios de lo que es el concepto de GC.

7.2 Conclusiones en Base al Análisis de las Capacitaciones

Como se pudo apreciar en el análisis de estos resultados, en relación con la participación y el aporte de las capacitaciones sobre la GC, se concluye lo siguiente:

- De los 200 encuestados, tan sólo 1 persona respondió que en su empresa no se realizan nada, casi nada de capacitaciones a los trabajadores y un 83,0% dicen que son muchas y bastantes las capacitaciones las que se realizan a los trabajadores, lo que no representa un porcentaje preocupante, sino más bien un punto favorecedor y por lo tanto se

concluye que en estas empresas de la industria alimentaria según la percepción de los encuestados es una actividad estratégica utilizada, contribuyendo mediante la inversión en ella a incrementar más que proporcionalmente los rendimientos obtenidos y por tal motivo debe ser planificada y proyectada como tal para generar resultados en las empresas ya que el personal para continuar siendo productivo y competitivo debe renovar de manera continua sus conocimientos y capacidades.

Y en consideración a aquellos encuestados que respondieron recibir de cierta manera capacitaciones dentro de la organización, los siguientes factores son determinantes para adquirir sus beneficios:

- Respecto a si la empresa comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores, de los 199 encuestados de esta sesión, los resultados están muy dividido y con porcentajes muy similares entre las opciones que están en el rango de algo a mucho, y por tanto, es importante la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo y medir niveles de efectividad de la capacitación tales como: la satisfacción con el curso, si se percibe cambio en conocimientos, aplicación de lo aprendido al trabajo y cambio en indicadores de gestión ya que esto es una manera de darle valoración y respaldo a la inversión en capacitaciones.
- El 67,8% de los encuestados considera que es bastante y mucho lo que las capacitaciones les ha servido para mejorar su desempeño, de lo cual se concluye que, la capacitación es una herramienta que puede mejorar el desempeño en aspectos técnicos y habilidades que la industria necesita y si el aprendizaje es exitoso, los beneficios se pueden percibir en el ambiente laboral y en la productividad de los mismos trabajadores.

- En relación con la procedencia de las capacitaciones y entrenamientos existen diversas maneras de adquirirlas, y en este caso 129 encuestados dicen que en su mayoría las capacitaciones son proporcionadas por agentes externos a la empresa, que permite abordar temáticas actualizadas y tendencias en la industria, y por otro lado tan sólo 70 personas reciben capacitaciones por personal de la misma empresa las cuales son favorables cuando se quiere instruir acerca de elementos específicos de la organización como en el caso de incorporar a un trabajador nuevo a la cultura organizacional o información respecto a las capacidades necesarias para el perfil del puesto y por ende va a depender de las necesidades de la empresa decidir qué tipo de capacitación se entregará a sus colaboradores. Para esta pregunta se podría haber añadido una tercera opción definida como “ambas” en el caso de que la empresa ocupe de ambos mecanismos frente a sus necesidades.
- De acuerdo al análisis de los resultados, se concluye y une con lo anteriormente mencionado y en total con los niveles más positivos, que un 51,8% de los encuestados defiende la idea de que la empresa tiene muchos y/o bastantes mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores según los requerimientos de la empresa.
- De los 199 encuestados en esta sesión, 71 consideran en un término medio que solo es algo del conocimiento que posee y que aplica al cargo que desempeña que proviene de la inducción y capacitación recibida por la empresa, a pesar de que en los resultados una minoría tan sólo dijo que es mucho el conocimiento adquirido que proviene de la inducción y capacitación, se concluye que es una manera de entender que el conocimiento se puede adquirir de diversas fuentes y/o experiencias.

7.3 Conclusiones en Base al Análisis de los Procesos de GC

En base a los resultados se obtienen las siguientes conclusiones respecto a las maneras de apoderarse del conocimiento:

- De los 200 encuestados, son 170 personas las cuáles consideran que existe más de una manera por la cual se logra adquirir el conocimiento necesario para el desempeño de su puesto de trabajo, siendo las reuniones de trabajo y/o capacitaciones con un total de 151 respuestas equivalente a un 75,5% las vías más frecuentes por las cual se adquiere el conocimiento.
- De un total de 29 encuestados que marcaron solo una alternativa o bien presentaron otra opción distinta a las definidas, se concluye que una vez más la vía de adquirir el conocimiento que más se repite es mediante las reuniones de trabajo y/o capacitaciones con un recuento a favor de 16 personas.
- En resumen son 167 personas equivalente a un 83,5% quienes consideran que las vías más frecuentes por las cual se adquiere el conocimiento son las reuniones de trabajo y/o capacitaciones, así como también 138 encuestados equivalente a un 69,0% consideran que el intercambio de experiencias (en vivo) es otra de las alternativas más frecuentes, y no deja de ser menos representativo el hecho de que en proporciones superiores al 50% también se considera la búsqueda en internet y el intercambio de información por e-mail, foros, teléfono entre otros vías por las cuales también se adquiere el conocimiento necesario para el desempeño del puesto de trabajo.

Se concluye que los siguientes indicadores son determinantes para medir la relación entre los niveles de productividad frente al conocimiento:

- De los 200 encuestados, son 153 personas equivalente a un 76,5% quienes han seleccionado a más de uno como indicadores específicos, se concluye entonces que estos serían mecanismos totalmente fiables para medir los niveles de productividad frente al conocimiento dentro de la empresa. Mientras que tan sólo una persona desconoce cuál o cuáles son formas utilizadas para medir los niveles de productividad lo que en términos generales esta respuesta no es determinante.
- El indicador que más se utiliza para medir los niveles de productividad frente al conocimiento es la evaluación de la satisfacción de clientes con un 62,0% y que al invertir en esto tiene como beneficio mayor fidelización, mayor ventaja sobre los competidores y una mejor publicidad.
- El medio por el cual se identifica también a aquellos indicadores específicos es a través de la calificación de la calidad del servicio, medir el número de ventas proyectadas vs el número de ventas conseguidas y medir el volumen de ingresos por ventas consideradas siendo estas las más relevantes con un porcentaje superior al 45,0%. En base a esto se concluye y más bien se confirma la importancia de que existen mecanismos que permitan hacer medible la productividad frente al conocimiento y sean puntos de evaluación para las empresas.

Del análisis de los resultados se obtienen las siguientes conclusiones respecto al aporte en el desarrollo del conocimiento de los trabajadores como facilitadores para las empresas según las variables que involucran los procesos de GC:

- Respecto a la identificación del conocimiento, en términos generales existe una percepción muy positiva por parte de los trabajadores, y se concluye que la variable que obtuvo la valoración más alta en estar totalmente de acuerdo con un 41,5% del total

y equivalente a 83 personas, es que el trabajador cuenta con bases de datos o sistemas de información que lo ayudan a encontrar el conocimiento que requiere en su área de trabajo siendo este el mayor aporte a la identificación del conocimiento. De los 200 encuestados se concluye además que los trabajadores han estado de acuerdo en un porcentaje igual o superior al 50,0% que representa a 100 personas, en que también es parte importante de la identificación del conocimiento que los compañeros saben el uno del otro quién sabe qué. Y si se unen las valoraciones más positivas de cada variable, alcanzando estas un 78,5% del total se concluye que en la organización por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitan los trabajadores para realizar sus actividades como un aporte en la identificación del conocimiento.

- De análisis de los resultados, respecto a la adquisición del conocimiento se concluye que la empresa para la mejora de sus procesos aprende en gran medida de la interacción con el entorno, otras organizaciones y sus propias experiencias como estrategias de adquisición. Además, son 155 personas que representa a un 77,5% del total, que conjuntamente arrojan una valoración muy positiva de estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, con que las empresas importan una gran parte del conocimiento de fuentes internas como los manuales, material impreso, murales, reuniones, etc. y que presentan un potencial considerable para adquirir conocimiento.
- En relación a la creación del conocimiento, se concluye que de los 200 encuestados en esta sección 91 consideran que se encuentran motivadas a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos siendo uno de los grandes facilitadores para las empresas, al igual que sumando la valoración más positiva es un 85,5% del total que se siente eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesita, y no deja de ser menos relevante

el hecho de que el encuestado valora que en la organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo, de esto se concluye que si se consigue que las personas aprenda, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional ya que la empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos.

- De los resultados del proceso de almacenamiento de GC se concluye que se caracteriza por una formalización del mismo a través de medios explícitos y físicos, y que las empresas se encuentran en una posición entre las formas tácitas de almacenamiento del conocimiento ya sea de tipo personal u organizacional y las formas relativas a la digitalización en donde el mayor facilitador percibido por los encuestados es la de registrar los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes y además el encuestado valora el hecho de que en su empresa se aprovecha el conocimiento de los trabajadores para la capacitación a otros, el desarrollo y mejoramiento de los procesos.
- Respecto a las posibilidades de realizar intercambio del conocimiento, se concluye que de los 200 encuestados en total un 78,0%, es decir 156 personas se inclinan por la valoración más alta y específicamente 71 personas consideran estar totalmente de acuerdo con que su conocimiento personal es realmente accesible para los demás y también destaca que el trabajador considera que lo que él sabe hacer y sus conocimientos son transferidos a otros trabajadores dentro de la empresa, por esto es fundamental que los colaboradores en la organización quieran compartir voluntariamente su conocimiento y estén comprometidos con los programas.

- Del análisis de los resultados, se concluye que el uso del conocimiento es aquel que como parte del proceso de GC obtiene la mayor calificación estando totalmente de acuerdo en un 59,5% del total, es decir 119 personas, con que el trabajador usa las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy lo cual impacta en la cultura organizacional de las empresas. También están de acuerdo con que la administración los anima a hacer uso del conocimiento que está disponible, así como también aplicar el conocimiento para mejorar e innovar en las actividades relacionadas a los procesos.
- Respecto a la medición del conocimiento, se concluye de los resultados que, en gran cantidad de las empresas, en total son 115 personas las que están totalmente de acuerdo con que se cuenta con indicadores de productividad para medir el desempeño y calidad de los procesos productivos y 101 personas dicen que se cuenta con un instrumento de medición que cuantifica los niveles de producción, y además y no menos significativo los trabajadores consideran de que para medir su propio desempeño se tiene en cuenta las competencias laborales que busca la empresa específicamente.

La información anterior muestra la situación actual de los procesos de GC en estas empresas, hay que mencionar que en ningún momento se obtuvo la máxima calificación para ninguna de las variables de los procesos de GC, lo cual quiere decir que en términos generales no se cumple en su totalidad con su utilización y aplicación.

Del análisis de los resultados se obtienen las siguientes conclusiones respecto a las debilidades que se presentan en el desarrollo del conocimiento de los trabajadores según las variables que involucran los procesos de GC:

- Respecto a la adquisición del conocimiento resulta un poco menor la puntuación de este proceso y se encuentra que en estas empresas existe un desinterés representado por

50 personas que influye en la existencia de relaciones con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares considerando además que no existe una tendencia que permita definir claramente si el conocimiento en estas empresas se adquiere por parte de los mismos compañeros o por cuenta propia que claramente sería una forma de desarrollar maneras en que adquirir el conocimiento personal.

- Existe indiferencia con la asignación de roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos dentro de la empresa y la falta de claridad como almacenar los conocimientos y las experiencias.
- Respecto al uso del conocimiento, se concluye que éste posee una evaluación débil ya que los trabajadores manifiestan que es muy poco lo que la empresa permite la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de manuales, best practices, documentos, etc lo que se presenta como un aspecto a mejorar y además considerando que es indiferente para el trabajador si prefiere usar las ideas de otros y sugerencias en vez de averiguarlo por sí mismo que de ser así se generan herramientas propias sobre cómo le permitiría al trabajador garantizar un buen uso del conocimiento bajo sus propias ideas y aprendizaje.
- Existen muchas maneras en que un trabajador se puede sentir valorado por parte de la empresa y una de ella podría ser mediante la recompensa y/o reconocimiento formal de los logros de los trabajadores por generar nuevo conocimiento, innovar o realizar mejoras en sus procesos, por lo que es relevante impulsar la medición del conocimiento que permita la evaluación y posteriormente distinguir a los trabajadores.

En términos generales, la evaluación de los procesos de GC es muy positivas por parte de los encuestados de la industria alimentaria, no obstante, siempre es posible tender a la mejora y no

es la excepción para identificar ciertos aspectos importantes para enriquecer la implementación de los procesos de GC en todas sus aristas.

7.4 Conclusiones en Base al Análisis de las competencias laborales y KPIS de productividad

Como se puede apreciar en el análisis de los resultados, se concluye que el instaurar programas de GC en las empresas podría generar los siguientes beneficios al trabajador:

- Para avanzar aún más sobre la utilización de las prácticas de GC es importante comprender cuáles son los principales motivos del por qué usar este tipo de herramientas o si es posible ver un patrón de motivación, que podría explicar de mejor manera los resultados obtenidos en la sección anterior sobre los procesos. Los resultados obtenidos son en base a suposiciones y creencias, en donde más de la mitad de los encuestados, específicamente 111 personas dicen estar totalmente de acuerdo en que la principal manera en que se verían beneficios con la instauración de programas de GC en la empresa es el fortalecimiento del trabajo en equipo y también 106 personas consideran que estos programas los beneficiaría en el sentido de permitir que los datos se organicen en una forma lógica para que se puedan transformar en información útil y fluya dentro de la empresa, y de manera conjunta en el estar totalmente de acuerdo y de acuerdo esté último alcanza el máximo porcentaje de aceptación del 88,5% total, y también se predican beneficios como contar con más espacios para capacitaciones y aprendizaje continuo, el reforzar el desarrollo de un rango amplio de habilidades y finalmente evaluar el rendimiento que refleje los logros a largo plazo. De estos beneficios internos, se concluye que dentro de la misma organización serían un reflejo de las competencias laborales de comportamiento, del uso eficaz de los sistemas,

herramientas o mecanismos y la capacidad y disposición para la conducción de grupos, todo esto como un factor determinante para la evolución como profesional en donde estos pueden mejorar la capacidad que posee el trabajador para cumplir con las funciones laborales y tener éxito en el camino y que van mucho más allá de sólo tener conocimientos.

Finalmente, de los resultados del análisis de esta sección se concluye que las siguientes métricas se utilizan para tener un mejor conocimiento de la productividad:

- De los resultados obtenidos, los indicadores claves de desempeño actúan como canales de comunicación que involucran a los trabajadores con las estrategias de la empresa en donde a través de estos es posible comprender cómo va la relación entre la producción, los recursos, procesos y resultados de la empresa, y que se han percibido y/o ganado una serie de facilitadores bien valorados tales como el trabajo en equipo que permite trabajar sobre el conocimiento a todo aquello que crea que puedan aportar valor y por otra parte la aceleración de la curva de productividad de los empleados mediante formación asertiva y el acceso a los datos, a la información y al conocimiento que necesitan, y además siendo un punto clave importante a considerar esta el poder desarrollar el conocimiento en pro de la innovación y la búsqueda de soluciones creativas. Hay que considerar que no todas las empresas tienen los mismos indicadores y finalmente depende de sus criterios de desempeño individual y de equipo y de las prioridades de la industria.

7.5 Conclusiones finales

Se ha destacado la importancia del conocimiento tácito en las personas y la importancia que tiene todo el potencial humano en la gestión del conocimiento. En la búsqueda de

conocimientos aplicados, ideas y tecnologías innovadoras, las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de mantenerse en contacto con clientes, socios, proveedores, inventores aficionados, investigadores académicos, científicos, intermediarios de innovación y otros agentes, así como también existen términos como crear comunidad, red de innovación, los cuales se utilizan para generar conocimiento y hablar en un mundo globalizado. El nuevo paradigma tiene que ver con la actitud de compartir conocimientos de manera generosa y desinteresada en las organizaciones y en la vida diaria de lo cual se concluye que existe una disminución en la brecha entre la teoría y la implementación de prácticas de gestión del conocimiento.

El diagnóstico en términos generales es bastante positivo, y dentro del mismo análisis es posible definir las directrices a seguir para un mayor desarrollo de la gestión del conocimiento. Se logra concluir además que el objetivo principal de los sistemas de gestión del conocimiento es ayudar a los colaboradores en la identificación en primer lugar y la organización del conjunto de conocimientos de la empresa, construyendo así las principales fuentes de información que sean veraz, accesibles y detectables para los diferentes usuarios. El sistema de gestión del conocimiento puede beneficiar a las partes interesadas al reducir costos de atención al cliente, acelerar las actividades de contratación y formación como capacitaciones, facilitar el acceso a la información, promover la resolución de problemas, también adquirir experiencias mediante la colaboración entre equipos y aumentar el nivel de satisfacción. Además, podemos concluir que dentro de los principales beneficios está el hecho de que se proporciona un punto de acceso unificado al conocimiento de la organización, también se facilita el trabajo en equipo como punto clave ya mencionado en reiteradas ocasiones, se representa visualmente el conocimiento de la organización y se proporciona un sistema escalable, hacia formatos y tecnologías futuras.

8. Propuesta y Recomendaciones

8.1 Propuesta de metodología para la implementación de gestión del conocimiento en la industria alimentaria en Chile

A raíz de la investigación realizada y los resultados obtenidos, se busca a continuación proponer una metodología que cuantifique el uso de prácticas para implementar la gestión del conocimiento en Chile a través de la identificación de aquellos procesos de gestión del conocimiento y competencias laborales que puedan ser aplicadas en las empresas chilenas para el desarrollo de los trabajadores de la industria alimentaria y que se ajuste específicamente a cada uno de los sub-rubros de la agroindustria y permitan relacionar variables intangibles propias de la gestión del conocimiento como lo son el conocimiento propio en sí y como fuente principal los recursos humanos, elementos como la percepción de los clientes sobre la empresa o la capacidad de adaptarse al cambio que le aportan valor a la empresa pero no se sabe cómo cuantificar de un modo adecuado, con aquellas variables tangibles propias de las áreas y procesos de producción y en particular de la industria alimentaria en términos generales. Para obtener una buena productividad y lograr que la empresa se desarrolle con efectividad es necesario contar además con un grupo laboral capacitado para efectuar el trabajo, ya que el talento humano es el grupo del cual depende el desarrollo y éxito de una empresa. Otra importante correlación que existe se da entre el índice de innovación y la utilización de herramientas TIC, ya que el camino al desarrollo también tiene ligado claramente la innovación y la transferencia de tecnología con un fuerte impacto en el desarrollo económico y el aumento del nivel de competitividad y productividad.

A continuación, se pone a disposición una metodología de GC para la implementación de programas en empresas de la industria alimentaria en Chile que toma los ya existentes en la teoría, y se busca tener un parámetro general de cómo las empresas chilenas de la industria alimentaria

están entendiendo y aplicando las herramientas de GC, con el fin de poder desarrollar un hilo de estudios que en forma estratégica logre una ventaja competitiva y mejoras que sean factibles para la industria como sector productivo que se encarga de todos los procesos propios de la cadena alimentaria de la sociedad según las diversas etapas de transformación que atraviesa y que culminan con el consumo del público.

Tabla 7.1: Elementos determinantes que conforman el modelo de gestión del conocimiento en la Industria Alimentaria en Chile;

Antecedentes	Variable de GC	Prácticas de GC
Cultura Organizacional	Ventaja competitiva	✓ Teorías organizacionales y descripción del entorno ✓ Toma de decisiones
Estrategia Organizacional	Competencias laborales	✓ Indicadores de capital intelectual ✓ Organizaciones que estimulan las capacitaciones.
	Estrategias innovadoras	✓ Innovación de los procesos en cada área ✓ Utilización de nuevas tecnologías (TIC)
Ciclo del conocimiento	Identificación	✓ Supervisores que identifican los conocimientos técnicos del puesto de trabajo ✓ Habilidades laborales ✓ Bases de datos o sistemas de información que contengan el conocimiento necesario en cada área de trabajo.
	Adquisición	✓ Interacción con el entorno empresarial ✓ Adquirir el conocimiento de fuentes internas ✓ En base a las propias experiencias de los trabajadores
	Creación	✓ Ser eficaz al desarrollar nuevos conocimientos ✓ Motivación organizacional para crear y/o desarrollar nuevos conocimientos
	Almacenamiento	✓ Almacenamiento de documentación de procesos ✓ Registro de experiencias, evaluaciones y quejas recibidas ✓ Formaciones internas entre trabajadores (capacitaciones)
	Intercambio	✓ Conocimiento accesible ✓ Base de conocimiento colaborativo entre el grupo de trabajo ✓ Diálogo creativo e intercambio de ideas
	Uso	✓ Uso de las experiencias y herramientas del conocimiento ✓ Desarrollo de rutinas de trabajo
	Medición	✓ Indicadores de productividad ✓ Indicadores de desempeño y calidad de los procesos ✓ Cuantificar los niveles de producción

Fuente: Elaboración Propia.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda la estandarización de la metodología desarrollada, a través de su aplicación en diferentes cadenas de suministros de productos o sub-rubros y en distintos contextos de la industria alimentaria.
- Se recomienda que la industria se adapte a los estándares mundiales de herramientas de administración ya que como país también es necesario investigar cómo estamos manejando el conocimiento dentro de las organizaciones, ya que, el manejo de información se vuelve fundamental y el uso de tecnologías de información cumple un rol en la creación de conocimiento, comunicación y colaboración dentro de las empresas.
- Se recomienda que en la literatura el concepto continúe desarrollándose en el tiempo con estudios empíricos y a su vez incorporar la medición de nuevos factores como por ejemplo una evaluación de las horas de trabajo dedicadas a la GC que sean medibles y a su vez con esta información, realizar una mejor aproximación a la realidad.
- Se recomienda utilizar la presente investigación, como referencial de estudio para el inicio de un proceso tendiente a la implantación de un sistema de GC en la cadena de empresas de la industria alimentaria en Chile y contrastar los resultados obtenidos con otras metodologías de investigación realizadas.
- Se recomienda mantener un sistema donde se almacene el conocimiento tácito de los trabajadores para poder transferirlo al personal aprendiz de manera sencilla, este sistema debe estar adaptado para llevar el control de los trabajadores, procesos y servicios de producción.

9. Bibliografía

- Angulo, E., y Negrón, M (2008). Modelo Holístico para la Gestión del conocimiento. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 4(11), 38-51. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241104.pdf>
- Arrau, G. P. (2016). " *Gestión del Conocimiento en el Sector Publico Chileno* ". en Fabio Batista ferreira (organizador) (Ipea). Brasil . January.
- Atehortúa Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Avedaño,V., y Flores, M (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entre ciencias: Diálogo en la Sociedad del Conocimiento, Venezuela*, 4(10). <https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.10.181>
- Bedoya C. (2015). *Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional* . 11(2), 94–111. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22224%20>
- Borges del Rosal, Á. (2007). *Diseño de Investigación en Psicología*. Diseño y Análisis de Encuestas (pág 107-153). Madrid: SN. http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/lecturas_S5/encuesta_com.pdf
- Briceño, M., Bernal, C. (2010). *Estudios de caso sobre la Gestión del Conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración del mercado*. *Estudios gerenciales* 26(117), 179-193. DOI:10.1016/S0123-5923(10)70140-6
- Bughin, J., Chui, M. (2010). *How companies are benefiting from Web 2.0*; McKinsey Global

- Survey. Recuperado de: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/how_companies_are_benefiting_from_web_20_mckinsey_global_survey_results
- Casado, J.M (2020). *Más allá de la gestión tradicional del conocimiento*. 2. Recuperado de: <https://www.dosc.es/2020/01/30/mas-alla-de-la-gestion-tradicional-del-conocimiento/>
- Casas, J., Repullo,R.,Donaldo,J (2003) *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamientos estadísticos de los datos*. Aten Primaria 2003; 31(8): 527-38 .<http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>
- Ciravegna, E., Díaz,G.,Briceño.,I, García,X (2018). *Innovación del packaging alimentario en Chile: una perspectiva sistemática y multidisciplinaria desde el Diseño Avanzado*. 8° Seminario de Investigación en Diseño. Universidad del Bio-Bio, Chile.
- Chacaltana, J., y García, N. (2001). *Reforma laboral, capacitación y productividad*. documento de trabajo, (139)
- Chandran,D y Raman,K .(2009). *Conciencia y problemas en la implementación de sistemas de gestión del conocimiento en organizaciones empresariales medianas en Malasia..* Revista de ciencias sociales, 19(2), 155-161.
- Chatti, M.A. (2012). Knowledge management; A personal knowledge network perspective. Journal of Knowledge Management, 16 (5), 829-844. <https://doi.org/10.1108/13673271211262835>
- Cruz, P y Vega, G (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Tesis de grado, Universidad de Antofagasta, Chile.*

- Díaz, L (2007). Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual: Una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios, Colombia*, (61),39-67. <https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.415>
- Eguilior, P y Acuña,D. (2019). *Pérdida y Desperdicio de Alimentos(PDA) en Chile: Avances y Desafíos*.Ministerio de Agricultura. Recuperado de: https://odepa.gob.cl/bitstream/handle/20.500.12650/70240/Articulo-PDA_Diciembre2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Farfán, D. y Alonso, M (2006). La gestión del conocimiento. *Universidad del Rosario Facultad de Administración*.(26) Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/256484742>
- Flores, J y Ochoa,S (2016). Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: una revisión teórica. *Ciencia administrativa* (2), 179-189. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/18CA201602.pdf>
- Galvis, J. (2009). Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento. *Interactiv*, 09(1), 1-15.
- García, T., (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/ evaluación*.Etapas de Proceso Investigador: Instrumentación, Unidad Didáctica http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Gobierno Regional de los Ríos (2009). *Estrategia regional de desarrollo Región de Los Ríos 2009-2019*. Santiago, Chile 144p.
- Gómez, D., Pérez, M., y Curbelo, I (2005). Gestión del Conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial* (2), 37-46. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>

Hernández, N (2010). Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centros de servicios compartidos del grupo bancolombia en Medellín. *Trabajo de grado de especialización, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.*

Hernández, C., Aguilar, V (2015). La importancia de la formación docente basada en competencias para lograr la gestión social del conocimiento: una aproximación teórica. *Revista Ciencia Administrativa de la Universidad Veracruzana*, 6 pag 199.

Hernández, A., Marulanda, C., y López, M. (2014). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Información Tecnológica*, 25(2), 111-122 . <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642014000200013>.

Janet, E., Ceballos, A., and Arias, A. (2018). *La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy* . 26, 673–684.

Lan, J., y Salla, S (2000). Gestión del conocimiento y capital intelectual. *CIDEC*. Recuperado de: *Recuperado de <http://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/31.pdf>*

Ediciones Larousse (2017). *Diccionario Larousse*. Recuperado de <https://www.larousse.mx/app/diccionario-frances-espanol-2/>

León Santos, M., Ponjuán Dante, G., y Rodríguez Calvo, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *ACIMED*, 14(2) Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352006000200008&lng=es&tlng=es

Liberona, D, y Fuenzalida, D. (2014). *Comparación de la aplicación de la gestión del conocimiento*

en Chile y otros países de la OCDE. .La 8va Conferencia Internacional sobre Gestión del Conocimiento en las Organizaciones, (165-178). https://doi.org/10.1007/978-94-007-7287-8_14

Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151–160. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>

Llorca, M., Gay, B., y García, J (2001). La gestión del conocimiento en la Sociedad de la información. *Centro Valenciano para la sociedad de información*. Recuperado de : https://www.researchgate.net/publication/256326265_La_Gestion_del_Conocimiento_en_la_Sociedad_de_la_Informacion.

López-Roldán, P., y Fachelli, S (2015). La encuesta. En P. López-Roldán y S. Fachelli, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Depósito Digital de Documentos , Universidad Autónoma de Barcelona. Capítulo II.3. Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/163567>

Martínez, M., Prieto, A., Rincón, Y., y Carbonell, D (2007). Aprendizaje en las comunidades de conocimiento desde una perspectiva organizacional: una aproximación teórica. *Revista Científica Ciencias Humanas* 3 (7), 46-64. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70930704.pdf>

Marulanda, C., López,M., López, F.(2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia. *Información tecnológica*. 27(6), 3-10. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>

Matute, G., Alanoca, E., Arias, M., Llantop, A., y Portela, W (2008). Gestión del conocimiento en

- el sector agroexportador. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-global/2008/gem-2006-gestion-del-conocimiento-en-el-sector-agroexportador/>
- Mertens,L (1998). La gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, *Cumbre Iberoamericana. OIT*.
- Mesén,V (2012). Capital Intelectual: su valoración en el contexto empresarial. *Contabilidad*, 6(3), 25-31. <https://doi.org/10.18845/te.v6i3.628>
- MINECON (2014). Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.*Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento 2014-2018*. Recuperado de: http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Ministerio-de- Economia_DIGITAL-1.pdf
- Molina, A (2017). conexionesan. *Cual es el impacto de la capacitación del personal en la organización* [En línea] Julio 14, 2017. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/cual-es-el-impacto-de-la-capacitacion-del-personal-en-laorganizacion/>.
- Mora Garcia, L. A. (2008). *Indicadores de la gestion logística - KPI*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Nonaka,I (2000). La Empresa Creadora de Conocimiento en: HBR. Gestión del Conocimiento, p- 23-49. Publicado originalmente en noviembre-diciembre de 1991. Recuperado de: https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/nonaka_la-empresa-creadora-de-conocimiento.pdf
- Nonaka, I., y Takeuchi, H (1999). *La organización creadora de conocimiento: Una perspectiva teórica*. Recuperado de: https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Take

uchi_cap%203.pdf

- OCDE (2018). Estudio Económico de la OCDE Chile: visión general. Recuperado de: <http://www.oecd.org/economy/surveys/Chile-2018-OECD-economic-survey-Spanish.pdf>
- Pereira, H (2011). Implementación de la Gestión del conocimiento. *Éxito empresarial*. (135),1-6.
- Pérez, O (2016). Peoplenext. *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*. [En línea] mayo 24, 2016. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>.
- Pérez, M., Espinoza, C., y Peralta, B (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178.
- Quintana, E., Vidal, D., Torres, L., y Castrillejo, V (2010). *George Siemens Conociendo el conocimiento*. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/00472168556eb33c302d3>
- Ramírez, G (2013). Construcción de mapas de conocimiento de las Universidades. *Revista Universidad Pontificia Bolivariana*, 53(153) , 65-78. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/upb/article/view/1206>
- Ramón, F (2011). Transmisión del conocimiento en la empresa y la influencia de las redes sociales y TICS. *Revista de micro y pequeña empresa*, 5(3), 99-113. DOI: 10.6034/232.
- Rivera, J (2006). ¿Gestión del conocimiento o Gestión del Información? *Revistas Tecnológicas* (16), 59-82.
- Rodríguez, D (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación* (37), 29-30. Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>

Rodriguez, P (2007). *Gestión del conocimiento como modelo para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de una organización*.(Memoria). Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso, Chile.

Rodriguez, C., Cano, M., y Arano, R. Gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el proceso productivo de las empresas. 44-52. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/06CA201701.pdf>

Salcedo, L (2016). *Diseño y formulación de indicadores claves de rendimiento (KPI) en el área de formación de la unidad de gestión humana de la Universidad de los Andes*. Informe final de pasantía para optar al título de Ingeniería de Producción. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.

Sánchez, M., Hernández, J., Molina H., García, M (2020). Colaboradores satisfechos-productividad empresarial.*Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 7(14), México 4-9. DOI: <https://doi.org/10.29057/esat.v7i14.6034>

SINCI (2020) . Cálculo de indicadores clave para procesos alimenticios: ¿Cuáles objetivos se pueden alcanzar?. Recuperado de: <https://sinci.com/calculo-de-indicadores-clave-para-procesos-alimenticios-cuales-objetivos-se-pueden-alcanzar/>

Torres, L. (2018). *Vista de Gestión del conocimiento, clave en la organización _ Knowledge Management_ Key rol in the Organisation.pdf* (38). Universidad de Santiago de Chile, Facultad tecnológica.

Valbuena, C (2015). Evidencias de la Gestión del Conocimiento en el contexto social y tecnológico de países de Latinoamérica y Europa. *Universidad de Deusto, España*. DOI: 10.3926/oms.240

Valdés, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones 5(3) 392-405. *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. Universidad de Pinar del Río, Cuba*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n3/2310-340X-cod-7-03-392.pdf>

Yang, Y., Saladrigas,H., Torres, D.(2016). Proceso de comunicación en la gestión del conocimiento, análisis teórico del comportamiento a partir de dos modelos típicos. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 8(2), 167. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000200022.

10. Anexos

Anexo A: Diseño de la Encuesta

Sección 1

Título: Impacto del modelo de Gestión del Conocimiento en la productividad y el negocio de la industria alimenticia en Chile.

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es poder contextualizar y realizar un diagnóstico preliminar sobre el papel que juega cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento y las competencias laborales en la productividad de la industria alimenticia en Chile.

Descripción: Mi nombre es Carla Tillería Tapia, estudiante de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María y estoy realizando la siguiente encuesta como parte del desarrollo de mi Memoria de Título con la finalidad de obtener resultados para la investigación.

Sección 2

Antecedentes Generales:

1. Subsector económico al que pertenece la empresa (Puede marcar más de una alternativa)

- a. Sector cárnico
- b. Sector pesquero y de transformación de pescado
- c. Sector agropecuario
- d. Preparación y conservación de frutas y hortalizas
- e. Fabricación de grasas y aceites (animales y vegetales)
- f. Sector lácteos
- g. Fabricación de productos de la molinería
- h. Fabricación de productos para la alimentación animal

- i. Elaboración de bebidas varias
- j. Fabricación de otros productos alimentarios

2. Cargo dentro de la empresa

R: _____

3. Años en la empresa

R: _____

4. Años de experiencia en el cargo

- a. Menos de 1 año
- b. [1 – 4 años [
- c. [4 – 8 años [
- d. [8 – 12 años [
- e. Más de 12 años

5. ¿Cuáles son aproximadamente los niveles de venta que se generan anualmente en la empresa?

- a. 0 – 2.400 UF
- b. 2.400,01 UF – 25.000 UF
- c. 25.000,01 UF – 100.000 UF
- d. 100.000, 01 UF y más

6. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?

- a. 1-9 trabajadores
- b. 10-25 trabajadores
- c. 25-200 trabajadores
- d. 200 y más trabajadores

7. ¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son familiares para usted?

- a. No, en absoluto
- b. He escuchado algo sobre ellos
- c. Los conceptos son familiares para mí, pero no se conocen y/o aplican en nuestra empresa
- d. Si, y la empresa ha comenzado a trabajar con ellos sin considerarlos en su estrategia

- e. Si, y nuestra empresa trabaja activamente con estos conceptos e incluso los considera dentro de su estrategia

Sección 3

Sobre las Capacitaciones:

8. ¿En su empresa se realizan capacitaciones a los trabajadores?

- a. Nada, casi nada
- b. Poco
- c. Algo
- d. Bastante
- e. Mucho

(Si su respuesta es la alternativa a, favor saltar a la Sección 4, de lo contrario continuar el orden)

9. ¿La empresa comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores?

- a. Nada, casi nada
- b. Poco
- c. Algo
- d. Bastante
- e. Mucho

10. ¿Las capacitaciones recibidas en la empresa le han permitido mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

- a. Nada, casi nada
- b. Poco
- c. Algo
- d. Bastante
- e. Mucho

11. ¿Las capacitaciones y entrenamientos formales con cursos son proporcionada por personal de la misma empresa?

- a. Si
- b. No

12. ¿La empresa tiene mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores?

- a. Nada, casi nada
- b. Poco
- c. Algo
- d. Bastante
- e. Mucho

13. ¿El conocimiento que usted posee y que aplica al cargo que desempeña, proviene de la inducción y capacitación recibida por la empresa?

- a. Nada, casi nada
- b. Poco
- c. Algo
- d. Bastante
- e. Mucho

Sección 4

La Gestión del Conocimiento en las organizaciones de Chile:

14. Marque las vías por las que usted adquiere el conocimiento necesario para el desempeño de su puesto de trabajo (Puede marcar más de una alternativa):

- a. Cursos de posgrado
- b. Búsqueda en Internet
- c. Intercambio de experiencias (en vivo)
- d. Intercambio de información (e-mail, foros, teléfono, entre otros)
- e. Reuniones de trabajo y/o capacitaciones
- f. Otras, ¿Cuáles? _____

15. ¿Cuál(es) de los siguientes indicadores específicos ha identificado que se utiliza(n) para medir los niveles de productividad frente al conocimiento dentro de la empresa? (Puede marcar más de una alternativa)

- a. Evaluación de la satisfacción de clientes
- b. Relación entre los niveles de formación e ingresos salariales de los empleados
- c. Medir el volumen de ingresos por ventas
- d. Calificación de la calidad del servicio
- e. Medir el funcionamiento mediante la cantidad de productos fabricados en un mes
- f. Medir el número de ventas proyectadas vs el número de ventas conseguidas
- g. Otras, ¿Cuáles? _____

16. Evaluar para cada enunciado TD: Totalmente de acuerdo, D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: Desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta:

<i>Identificación</i>	TD	D	N	DA	TDA
Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo.					
En nuestra organización, los compañeros saben el uno del otro quién sabe qué.					
La empresa tiene identificada el conocimiento que usted posee para realizar su trabajo de manera más óptima.					
Cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayudan a encontrar el conocimiento que requiero en mi área de trabajo.					
Tengo definido realmente todos mis conocimientos.					

17. Evaluar para cada enunciado TD: Totalmente de acuerdo, D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: Desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta:

<i>Aprendizaje</i>	TD	D	N	DA	TDA
--------------------	----	---	---	----	-----

La empresa para la mejora de sus procesos aprende de la interacción con el entorno, otras organizaciones y sus propias experiencias.					
Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones, etc.).					
Se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (consultores, competencia, clientes, etc.).					
Existen relaciones con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares.					
El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo.					

18. Evaluar para cada enunciado TD: Totalmente de acuerdo, D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: Desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta:

<i>Creación</i>	TD	D	N	DA	TDA
Estamos motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos.					
En nuestra organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.					
Sabemos cómo innovar, modificar, actualizar procedimientos, procesos.					
Desarrollan maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos (períodos de prácticas, rotación de puestos, etc.).					
Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito.					

19. Evaluar para cada enunciado TD: Totalmente de acuerdo, D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: Desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta:

<i>Almacenamiento</i>	TD	D	N	DA	TDA
Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia.					
Aprovechan el conocimiento de los trabajadores para la capacitación a otros, el desarrollo y mejoramiento de los procesos.					
Se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y que tengan acceso a estos.					

Se asignan roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos.					
En la empresa se registran los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes.					

20. Evaluar para cada enunciado TD: Totalmente de acuerdo, D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: Desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta:

<i>Intercambio</i>	TD	D	N	DA	TDA
Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás.					
El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correo, bases de datos, aplicación web).					
Lo que usted sabe hacer y sus conocimientos son transferidos a otros trabajadores dentro de la empresa.					
Se motiva al personal para compartir conocimientos mediante la creación de confianza, incentivos, tiempo y recursos disponibles.					
El diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles de la organización son habitual dentro de la empresa.					

21. Evaluar para cada enunciado TD: Totalmente de acuerdo, D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: Desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta:

<i>Uso</i>	TD	D	N	DA	TDA
Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.					
La administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible.					
Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en las actividades relacionadas a los procesos.					
La empresa permite la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de manuales, best practices, documentos, etc.					
Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo.					

22. Evaluar para cada enunciado TD: Totalmente de acuerdo, D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: Desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta:

<i>Medición</i>	TD	D	N	DA	TDA
Contamos con indicadores de productividad para medir nuestro desempeño y calidad de los procesos productivos.					
Para medir el desempeño de los trabajadores se tiene en cuenta las competencias laborales que busca la empresa.					
Se recompensa y/o reconoce formalmente los logros de los trabajadores por generar nuevo conocimiento, innovar o realizar mejoras en sus procesos.					
Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenado en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos.					
Contamos con un instrumento de medición que cuantifica los niveles de producción.					

23. Evaluar para cada enunciado de qué manera podría beneficiarle a usted instaurar programas de Gestión del Conocimiento en su empresa. Considerar TD: Totalmente de acuerdo, D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: Desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta:

	TD	D	N	DA	TDA
Reforzar el desarrollo de un rango amplio de habilidades.					
Contar con más espacios para capacitaciones y aprendizaje continuo.					
Evaluar el rendimiento que refleje los logros a largo plazo.					
Fortalecimiento de trabajo en equipo.					
Permitir que los datos se organicen en una forma lógica para que se puedan transformar en información útil y fluya dentro la empresa.					

24. Evaluar para cada enunciado los principales facilitadores que han percibido y/o han ganado en su área de trabajo gracias a los procesos de Gestión del Conocimiento de su empresa. Considerar TD: Totalmente de acuerdo, D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: Desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta:

	TD	D	N	DA	TDA
Gestión estratégica más eficaz gracias al conocimiento de las mejores técnicas, prácticas y soluciones.					
Reducir el tiempo que utilizan para desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes.					
Reducir costos que estén asociados a la repetición de errores y se aumenta la eficiencia.					
Facilita el trabajo en equipo, permite trabajar sobre el conocimiento a todo aquello que crea que puedan aportar valor.					
Desarrollar el conocimiento en pro de la innovación y la búsqueda de soluciones creativas.					
Disminución del desfase del aprendizaje y más obtención de conocimiento de una forma sistemática.					
Aceleración de la curva de productividad de los empleados mediante formación asertiva y el acceso a los datos, a la información y al conocimiento que necesitan.					