



# **TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO CAMPUS SAN MARTÍN TEXMELUCAN**

**DIVISIÓN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**NOMBRE DEL PROYECTO**

**PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL DE PYMES DE LA REGIÓN SAN MARTÍN  
TEXMELUCAN PARA FACILITAR LA TRANSFERENCIA DE  
CONOCIMIENTO.**

## **TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PRESENTA:**

**SUGEY ANGELICA ORTIZ PEREZ  
19270156**

**ASESORA: MTRO. JESÚS FIDEL MENDIETA REYES**

**SAN MARTIN TEXMELUCAN, PUE. DICIEMBRE 2023.**

	<b>Nombre del documento:</b> Dictamen para Titulación Integral	<b>Código:</b> ITSSMT-AC-NOR-01-FO-04	
	<b>Referencia del Documento:</b> Lineamiento para la Titulación Integral	<b>Revisión:</b> 2	

San Martín Texmelucan, Pue., a 09 de mayo de 2024

**Asunto:** Dictamen para Titulación Integral

**C. JANETH NUEVO REYES  
PASANTE DE LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
P R E S E N T E**

En respuesta a su solicitud de titulación integral con el proyecto **PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE PYMES DE LA REGIÓN SAN MARTÍN TEXMELUCAN PARA FACILITAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.**, me es grato informarle que fue aceptado, en modalidad **TESIS**, y se confirma como asesor/a el/la **C. JESÚS FIDEL MENDIETA REYES**.

Por lo que le solicito ponerse en contacto con su asesor, en caso de ser necesario.

Además, le informo que deberá pasar al Departamento de Control Escolar, a que le revisen su documentación.

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica  
"Formación Tecnológica de Vanguardia y Desarrollo Regional"*


  
**Instituto Tecnológico Superior  
de San Martín Texmelucan**  
**DIVISIÓN DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**ALEJANDRO BENITEZ RAMIREZ**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

c.c.p. Subdirección Académica.- psc  
 Departamento de Control Escolar.- psc  
 Expediente

	<b>Nombre del documento:</b> Liberación de Proyecto para la Titulación Integral	<b>Código:</b> ITSSMT-AC-NOR-01-FO-03	
	<b>Referencia del Documento:</b> Lineamiento para la Titulación Integral	<b>Revisión:</b> 2	

San Martín Texmelucan, Pue., a de 10 de mayo de 2024  
 Asunto: Liberación de proyecto para la titulación integral.

**SALVADOR PÉREZ MEJIA  
 SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL  
 INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN MARTÍN TEXMELUCAN  
 PRESENTE**

Por este medio informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la titulación integral:

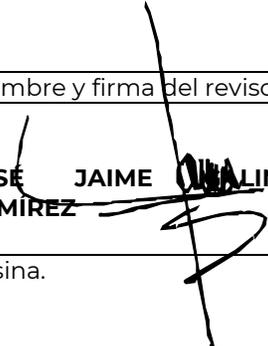
<b>Nombre del estudiante:</b>	JANETH NUEVO REYES
<b>Carrera:</b>	INGENIERÍA INDUSTRIAL
<b>No. de control:</b>	19270127
<b>Nombre del proyecto:</b>	PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE PYMES DE LA REGIÓN SAN MARTÍN TEXMELUCAN PARA FACILITAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.
<b>Producto:</b>	TESIS

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros/as egresados/as.

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica  
 "Formación Tecnológica de vanguardia por el Desarrollo Regional"*

  
 Instituto Tecnológico Superior  
 de San Martín Texmelucan  
**ALEJANDRO BENÍTEZ RAMÍREZ**  
**DIVISIÓN DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Nombre y firma del asesor	Nombre y firma del revisor/a*	Nombre y firma del revisor/a *
JESÚS F DEL MENDIETA REYES 	JOSÉ JAIME RAMÍREZ 	LETICIA BARRIDO ARIAS 

\* Solo aplica para el caso de tesis o tesina.

c.c.p.- Expediente

	<b>Nombre del documento:</b> Autorización de entrega de informe de Titulación.	<b>Código:</b> ITSSMT-AC-NOR-01-FO-08	
	<b>Referencia del Documento:</b> Lineamiento para la Titulación Integral	<b>Revisión:</b> 2	

San Martín Texmelucan, Puebla a 10 de mayo de 2024

**C. JANETH NUEVO REYES  
PASANTE DE LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
P R E S E N T E**

De acuerdo con la normatividad vigente de nuestro instituto y habiendo cumplido con todas las indicaciones que el comité revisor le hizo respecto a su informe de titulación integral titulado: **“PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE PYMES DE LA REGIÓN SAN MARTÍN TEXMELUCAN PARA FACILITAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.”** comunico a Usted que:

**HA SIDO LIBERADO Y SE LE AUTORIZA PARA QUE PROCEDA A LA FORMALIZACIÓN DE ESTE**

Para lo cual deberá entregar su documento digital a la Subdirección Académica, en un plazo de diez días hábiles contados a partir de la fecha del presente.

Es importante mencionar que usted deberá elegir la manera en que conservará su trabajo de titulación (libro, disco, etc.).

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica  
“Formación Tecnológica de Vanguardia para el Desarrollo Regional”*

  
**Instituto Tecnológico Superior  
de San Martín Texmelucan**  
**DIVISIÓN DE  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**ALEJANDRO BENÍTEZ RAMÍREZ**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

c.c.p. Expediente

## Índice general

Capítulo I Introducción.....	1
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Problema de Investigación.....	2
1.3. Justificación .....	3
1.4. Propósito del estudio.....	4
1.5. Objetivos del Estudio .....	4
1.5.1. Objetivo General .....	4
1.5.2. Objetivos específicos .....	4
1.6. Preguntas de Investigación.....	5
1.7. Planteamiento de Hipótesis .....	5
Capítulo II Revisión de la Literatura.....	6
2.1. Gestión del conocimiento.....	7
2.1.1. Gestión.....	10
2.1.2. Conocimiento .....	11
2.2. Proceso de comunicación .....	13
2.2.1. Comunicación .....	13
2.3. Proceso administrativo.....	13
2.3.1. Principios.....	15
2.4. Medio ambiente organizacional .....	16
2.4.1. Ambiente laboral .....	17
2.5. Clima organizacional.....	18
2.6. Ambiente organizacional.....	19
2.7. Modelo de evaluación del medio ambiente .....	19
2.8. Técnicas de recolección de información. ....	21

2.9.	Instrumentos de recolección de información.....	23
2.10.	Transferencia de conocimientos .....	24
2.11.	Andragogía .....	28
2.12.	PYMES .....	29
2.13.	Taxonomía errores del humano .....	29
2.14.	Sistemas sociotécnicos.....	31
2.15.	Comportamiento de grupo .....	32
2.16.	Comportamiento interpersonal.....	33
2.17.	Análisis de roles administrativos .....	33
2.18.	Roles interpersonales .....	34
2.19.	Disonancia cognitiva .....	35
	Capítulo III Metodología .....	37
3.1	Participantes y/o representación estadística.....	38
3.2	Fuentes de Información .....	38
3.3	Técnicas e instrumentos .....	39
3.4	Procedimientos .....	40
3.4.1	Desarrollar una investigación .....	40
3.4.2	Determinar variables .....	41
3.4.3	Creación de Instrumento para obtener información y el análisis que permita responder a las preguntas de la investigación.....	41
3.4.4	Desarrollar un enfoque de investigación .....	43
3.4.5	Crea tu modelo teórico .....	44
	Capítulo IV Resultados.....	46
4.1	Presentación de resultados.....	47
4.2	Aplicación de Herramientas, Métodos Aplicados y/o Estudios Realizados .....	47

Capítulo V Discusión .....	74
5.1 Resultados obtenidos & esperados .....	75
5.2 Resultados obtenidos.....	75
5.2. Resultados esperados .....	79
5.3 Conclusiones .....	83
5.4 Recomendaciones y aportación.....	85
Referencias bibliográficas.....	87
Anexos Glosario Registro de Proyecto (patentes, derecho de autor, compra venta del proyecto, etc.).....	90

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Reclutamiento .....	48
<b>Tabla 2</b> Capacitación de inducción .....	52
<b>Tabla 3</b> Capacitación de acuerdo a perfil .....	55
<b>Tabla 4</b> Condiciones laborales .....	59
<b>Tabla 5</b> Reuniones o Juntas.....	63
<b>Tabla 6</b> Relaciones en el trabajo.....	66

**Índice de figuras**

**Figura 1** Proceso de transferencia de conocimiento ..... 27

Figura 2 Características de los roles del administrador..... 34

**Figura 3** Diagrama del proceso de transferencia del conocimiento ..... 76

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

## **1.1. Antecedentes**

Se ha detectado que dentro de la región de Texmelucan las PYMES han mostrado una baja competitividad, productividad, escasos conocimientos en las actividades que se deben realizar en cada departamento ocasionado en primer lugar por la ausencia de metodologías, experiencia, conocimiento y gestión en los procesos, aumentando considerablemente el desinterés en la transferencia de este; Esto a su vez presentado principalmente por la carencia de cultura organizacional y por la falta de comunicación entre jefe empleado, puesto que una empresa donde sus individuos se encuentran cómodos los hace más productivos y dispuesto.

Además, que cuando un individuo llega a la organización, este lo hace con sus características, una historia y tiene sus propias expectativas que van relacionadas con sus experiencias, su personalidad, sus capacidades y habilidades. esto es una base en el comportamiento que pueda afectar de forma positiva o negativa en su desempeño.

## **1.2. Problema de Investigación**

Hoy en día el entorno organizacional se ve afectado por la gestión de la organización y su efectividad, ya que existen diversos factores orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales que deben evaluarse, pues bien, estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados, gerentes, administrativos, etc. Por ende, del sistema en general.

Dado que la gestión del conocimiento se refleja en factores que pueden incluir comunicación y habilidades, se convierte en un algo muy complejo. Sin una buena y adecuada, la competencia de la empresa se ve comprometida, ya que no se determina qué procesos, procedimientos deben ser transmitidos. Además, si las personas que reciben la información no están debidamente capacitadas, cualquier proceso que una organización competente implemente puede fallar. Todo esto subraya la importancia de

desarrollar un modelo adecuado de transferencia para garantizar que la empresa sea productiva y eficiente.

Es por eso que la necesidad de desarrollar un modelo que le permita evaluar la PYME en el campo de Texmelucan y establecer el mecanismo correcto del flujo de información para aumentar la productividad.

### **1.3. Justificación**

Las organizaciones no están exentas de adoptar metodologías que impulsen el aumento de la productividad en sus procesos; sin embargo, la implementación de tales como suele requerir un consumo mayor de recursos, principalmente tiempo. Esto, combinado con la dinámica de actividades en los procesos productivos, a menudo conduce al abandono de los métodos o a un progreso insuficiente en su aplicación, lo que resulta en ser o no deseados y, consecuentemente, en desmotivación, falta de actitud y estrés al no observar resultados favorables en los proyectos de mejora.

El impacto de este proyecto podría ser significativo en varias áreas:

1. Incremento de la productividad: Si se logra implementar con éxito, el proyecto podría conducir a un aumento en la eficiencia y la productividad de los procesos productivos de las organizaciones.

2. Optimización de recursos: A pesar de requerir un consumo al principio de las herramientas, el proyecto tiene el potencial de optimizar el uso de recursos a largo plazo, lo que podría compensar el costo inicial.

3. Mejora del clima laboral: Al implementar metodologías efectivas para mejorar la productividad, se podría reducir el estrés y la desmotivación en el equipo, lo que a su vez se considera su mejoramiento de este y la satisfacción de los empleados.

4. Mayor competitividad: Las organizaciones que logren implementar con éxito estas metodologías podrían volverse más competitivas en el mercado al ofrecer productos o servicios de mejor calidad y a un costo bajo.

5. Desarrollo de habilidades: El proceso de implementación se considera requerir la aplicación de nuevas habilidades por parte de los empleados, lo que podría tener un impacto positivo en su crecimiento profesional y personal.

En resumen, el proyecto tiene el potencial de generar un impacto positivo significativo en las organizaciones, mejorando su eficiencia, competitividad y clima laboral, aunque también es importante considerar los desafíos y obstáculos que podrían surgir durante la implementación.

#### **1.4. Propósito del estudio**

El propósito de esta investigación es comprender cómo la gestión de conocimiento es afectada por el medio ambiente organizacional de PYMES de la región de Texmelucan, Se va a poder realizar el modelo de evaluación idóneo.

#### **1.5. Objetivos del Estudio**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de modelo evaluación del medio ambiente organizacional, que permita clasificar el nivel o grado, de facilidad para la transferencia de conocimiento de PYMES de la región Texmelucan.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar factores comunes para evaluación de gestión del conocimiento en las PYMES de Texmelucan, a partir de documentar modelos existentes de evaluaciones de medio ambiente organizacional.

- Crear instrumentos de recolección de información, para obtener resultados que deban analizar para plantear propuesta de modelo.
- Configurar propuesta de modelo de evaluación de medio ambiente organizacional para documentar protocolo de aplicación.

### **1.6. Preguntas de Investigación**

¿Cómo el ambiente organizacional afecta la adecuada gestión del conocimiento en las PYMES de la región de Texmelucan?

¿Cuáles son los factores gestión del conocimiento que determinan el ambiente organizacional?

¿De qué forma el ambiente organizacional influye en cada elemento en la gestión del conocimiento?

### **1.7. Planteamiento de Hipótesis**

Existe una relación positiva entre la implementación de programas de capacitación y el nivel de eficiencia en la actividad laboral de los empleados capacitados.

H0: No hay relación entre la implementación de programas de capacitación y la eficiencia laboral.

H1: La implementación de programas de capacitación está positivamente relacionada con la eficiencia laboral.

# CAPÍTULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA

## 2.1. Gestión del conocimiento

Es un proceso con enfoque interdisciplinario que consiste en crear, almacenar, compartir, utilizar y gestionar el conocimiento y la información de una organización para alcanzar sus objetivos, lograr resultados, innovar o resolver problemas específicos mediante el uso óptimo explícito y tácito.

En por ello que gestionar el conocimiento se refiere al hacer que la empresa/organización aprenda todos los días, y que gracias a ese aprendizaje sea más competitiva, que produzca mejores resultados, que sea eficiente y efectiva.

Aleví y Leidner (2002) la definen como:

Un proceso sistémico y específico de una organización, cuya finalidad es adquirir, organizar y comunicar tanto el conocimiento tácito como el explícito de los empleados, para que otros puedan hacer uso de él y así ser más productivos en su trabajo. (p. 20)

Se entiende entonces a la gestión de conocimiento como a los activos intangibles que generan valor para la organización en los procesos relacionados con la captación, estructuración y transmisión de este.

Laurence Prusak (2000) considera como principales detonadores en la aparición de la gestión del conocimiento las siguientes tendencias:

- Globalización
- Generación de la tecnología de la información y la comunicación
- Visión de la organización centrada en el conocimiento

Karl Erich Sveiby lo define como “Arte de crear valor a partir de los activos intangibles, representados en clientes, proveedores y en el conocimiento de las personas que es tácito, compartido, dinámico y relevante para la empresa”.

Según Davenport y Prusak (2000), una empresa se describe como un conjunto de empleados organizados para producir algo, y su cabida de producción depende de la sabiduría que poseen y aplican en las rutinas y procesos. Destacan que los activos materiales de una empresa solo tienen valor cuando las personas saben cómo utilizarlos. De acuerdo con los autores, si la capacidad de "saber cómo hacer las cosas" define lo que es una compañía, entonces el conocimiento es esencialmente "la organización en un sentido importante".

En términos de discernimiento, los autores distinguen entre datos (hechos aislados, registros), información (registros organizados y con significado), lo definen como una combinación fluida de experiencia estructurada, valores, conocimientos contextuales e internalización experta, que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias. Destacan que el conocimiento se origina y se aplica en la mente de los conocedores, y en la organización se arraiga en rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

Los autores resaltan la importancia del conocimiento al estar cercano a la acción y facilitar la toma de decisiones. Según ellos, se compone de experiencia, "verdad práctica", complejidad, criterios, reglas implícitas (intuición), así como valores y creencias.

### **Modelos de medición**

Se han desarrollado modelos para medir los activos intangibles. Entre los más conocidos dentro de la gestión del conocimiento se encuentran:

#### **Modelo espiral del conocimiento o Proceso de creación del conocimiento**

Este modelo se basa en un proceso de interacción entre estos dos tipos son caracterizados por su naturaleza dinámica y continúa siguiendo cuatro fases que son: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización; movimiento genera la espiral del conocimiento.

## **Knowledge management assessment tool (KMAT)**

Herramienta de evaluación y diagnóstico basada en el modelo de administración del conocimiento organizacional. El KMAT propone cuatro factores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar este. Manuel Riesco González en su libro “El negocio es el conocimiento” las define de la siguiente manera:

- El liderazgo comprende la estrategia, la definición del negocio y la utilización del conocimiento.
- La cultura refleja como la organización entiende y favorece el aprendizaje y la innovación. Incluye acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- La tecnología analiza como la organización prepara a las personas para una comunicación eficiente.
- La medición incluye la medida del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento valioso.
- Los procesos se refieren a la identificación, captura, transferencia y aplicación del conocimiento.

## **Modelo Andersen**

Enfatiza la importancia de que los empleados compartan y hagan evidente su conocimiento, y sugiere la necesidad de agilizar el flujo de información valiosa desde los individuos hacia la organización y viceversa, de manera que puedan utilizarla para generar valor para los clientes. Su particularidad radica en que, desde una perspectiva individual, existe una responsabilidad personal de compartir y expresar el conocimiento en beneficio de la organización. Desde el punto de vista organizacional, también conlleva la responsabilidad de establecer la infraestructura necesaria para que esta perspectiva individual sea efectiva. Esto implica desarrollar procesos, cultura, tecnología y sistemas que faciliten la adquisición, análisis, síntesis, aplicación, evaluación y distribución del conocimiento.

Para esto propone dos tipos de sistemas: Sharing Networks, comunidades virtuales o reales, foros sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria; y Conocimiento empaquetado, donde se insertan las mejores prácticas, metodologías y herramientas, biblioteca, informes, etc.

### **Modelo de gestión del conocimiento de KPMG consulting**

Describe los elementos que influyen en la capacidad de enseñar de una compañía y los resultados anticipados. Una característica fundamental del modelo es la interacción de todos sus componentes, que se perciben como un sistema complejo donde las influencias se dan en todas las direcciones. La estructura de la organización, su cultura, liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas, habilidades para el trabajo en equipo, entre otros, no operan de manera independiente, sino que están interconectados.

#### **2.1.1. Gestión**

Asumir la responsabilidad y ejecutar un proceso, ya sea en el ámbito empresarial o personal, implica comprometerse a proveer los recursos y estructuras necesarios, coordinando las propias acciones y las interacciones correspondientes. Este término se utiliza para describir un conjunto de acciones o procedimientos que posibilitan la realización de cualquier acción o deseo. En resumen, la gestión se refiere a todos los procedimientos que se implementan para resolver una situación o llevar a cabo un proyecto. En un entorno empresarial, la gestión implica la administración efectiva de una empresa.

Podemos determinar que la gestión del conocimiento es un conjunto de actividades y procesos diseñados para mejorar el intercambio de información dentro de una organización o grupo de profesionales para superar el desempeño organizacional o los resultados del proyecto. Con el tiempo, esta acumulación de experiencia y aprendizaje ayuda a construir una base de conocimientos compartida que puede facilitar el trabajo y acelerar la innovación. (Enríquez, Á. (2019)).

### **2.1.2. Conocimiento**

El conocimiento implica la obtención de información valiosa a través del uso de la razón, la comprensión y la inteligencia para comprender la realidad. Por consiguiente, se refiere al resultado del proceso de aprendizaje. Este término puede tener varios significados; en un sentido general, se refiere a la información acumulada sobre un tema o problema. Sin embargo, en un sentido más específico, el conocimiento se define como el conjunto de habilidades, destrezas, procesos mentales e información adquirida por los individuos, cuya finalidad es ayudarles a interpretar la realidad, resolver problemas y guiar su comportamiento. (Lorente, P. 2020).

También se le llama conocimiento al conjunto de saberes reunidos a lo largo de su historia, se trata de una idea compartida por el ser humano y que se encuentra en cambio permanente. Para poder entender mejor este concepto, sabemos que existen diversidad en sus conocimientos que representan también una forma de aprender del mundo, por ello es importante identificar cuáles son estos tipos, sus diferencias y utilidades de cada uno.

Los elementos del conocimiento son el sujeto que conoce, el objeto que va ser conocido, la relación entre ambos y una representación mental de la meta conocida (Gómez, y Gómez, 2017), es decir que, se va adquiriendo de lo que cada uno va conociendo y relacionando con los distintos objetos con nuestro entorno.

A través del conocimiento, el ser humano llega a comprender la realidad, utilizando la experiencia, es decir, a través de la percepción del sentido, la razón que posibilita inferir conceptos y la intuición, que facilita una comprensión profunda. A lo largo de la historia, ha sido el ser humano quien ha creado métodos para comprender esta realidad, lo que ha llevado a la distinción entre diversos tipos de conocimiento. (Rodríguez y Ríos, 2018). Por lo tanto, podemos concebir al conocimiento como el conjunto de informaciones y

representaciones abstractas que se relacionan entre sí, que se han acumulado a través de las observaciones y las experiencias.

Rojas (2018) Indica que los pioneros de la ciencia utilizaron la sistematización de experiencias significativas para la humanidad como base teórica, estableciendo así los fundamentos de la ciencia mediante una interacción dinámica entre el conocimiento sensorial y el conocimiento lógico. De este modo, podemos concluir que un conocimiento puede ser obtenido sin depender exclusivamente de la experiencia, siendo el razonamiento suficiente para adquirirlo.

De acuerdo a Vázquez (2011), las personas pueden percibir y asimilar un conocimiento en tres niveles: sensible, conceptual y holístico.

### **Nivel de conocimiento sensible o sensorial**

El sensible es el que nos permite conocer un objeto a través de los sentidos; un ejemplo de él son las imágenes percibidas por la vista. Para Bermúdez y Rodríguez (2013), “el conocimiento sensorial es el que continúa a la razón de la actividad de nuestro sentido, en él se incluyen sensaciones, percepciones y representaciones.

### **Nivel de conocimiento conceptual**

El nivel de conocimiento conceptual es aquella capacidad que tiene el hombre para establecer forma de lenguaje, transmitirlos por medio de símbolos, así como efectuar una combinación de conceptos mediante mecanismos cognitivos que se basan en concepciones invisibles, inmateriales, universales y esenciales.

(Pareja 2018), sostiene que, dentro de este nivel, una vez que se recibe los estímulos de los sentidos, la persona los designa, clasifica, enumera, interpreta, o categoriza con un palabra o frase descriptiva, la misma que representa de manera precisa una realidad conocida. En este nivel de conocimiento se tiene como finalidad, lograr la universalidad

en los conceptos y objetos, para que todos podamos entenderlos y contribuir de cierta manera en la solución de problemas.

## **2.2. Proceso de comunicación**

### **2.2.1. Comunicación**

La comunicación se define como el intercambio de mensajes entre dos o más participantes con el fin de compartir opiniones o información. Los pasos esenciales de este proceso incluyen: formular una intención de comunicación, redactar un mensaje, codificarlo, transmitirlo, recibirlo, decodificarlo e interpretarlo por parte del receptor. Por lo general, la comunicación involucra a tres categorías principales de sujetos: humanos (a través del lenguaje), organismos vivos (mediante la biosemiótica) y dispositivos de comunicación (a través de la cibernética).

La interacción verbal implica el contacto con otros individuos y puede definirse como el proceso de enviar mensajes de un punto a otro. Su propósito o finalidad puede ser informar, motivar a la acción, facilitar la comprensión o transmitir una idea. La responsabilidad del comunicador radica en ofrecer información auténtica que haya sido corroborada por múltiples fuentes.

Se puede determinar que el proceso de comunicación es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para transmitir mensajes de manera efectiva y eficiente entre una o más personas.

Surge de la necesidad de transferir e intercambiar información, opiniones con éxito, por lo tanto, su objetivo es comunicar algo que otros puedan entender de manera eficiente. (Cordero Durán, L. (2018).

## **2.3. Proceso administrativo**

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman una comunicación integral.

Este proceso está formado por dos fases una mecánica y una dinámica en donde la:

- Fase mecánica: Comprende la planeación y organización.
- Fase dinámica: Comprende la dirección y el control.

El proceso tiene una aplicación universal, los gerentes lo pueden aplicar sin importar el tipo de empresa. Es donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes.

El proceso administrativo puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

- El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.
- Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
- El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
- Estimula la innovación y el progreso.
- Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

### **2.3.1. Principios**

Terry y Franklin, definen el concepto de principio: “Se puede definir un inicio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción”. Los principios aplicados a la administración son producto de la sociedad, han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas en todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, grandes o pequeñas. Los principios son básicos, pero no absolutos, tienden a reformularse de acuerdo con las condiciones de tiempo y espacio en que se vive. Es decir que en tanto se realicen nuevas investigaciones, surgirán nuevos comienzos, algunos de estos pueden cambiar o simplemente descartarse.

### **Planeación**

La función de la planeación busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva. Las actividades básicas que involucra la planificación son: Elaboración de la planeación prospectiva, determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área, preparación de métodos, estrategia, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos, que contribuyan a alcanzar trazadas a corto y largo plazo.

### **Organización**

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos. La compañía conlleva una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diversas funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica.

La planeación y la organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa habrá de desarrollar.

La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas.

## **Dirección**

La función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

Esta función comprende las siguientes etapas:

- **Autoridad.** Forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas. Comunicación. Forman que se establecen los canales de transferencia y fluye al interior y exterior de la empresa.
- **Supervisión.** Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó.

## **Control**

El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado. Dicho consta de pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento y establecer aceptables a la producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales.

### **2.4. Medio ambiente organizacional**

### **2.4.1. Ambiente laboral**

Son todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en las tareas diarias de un trabajo, como el horario, las condiciones de seguridad e higiene del espacio laboral, la disposición de los mismos y también el clima laboral, etc. Un ambiente laboral positivo alegra el ánimo, mejora la concentración y proporciona un buen enfoque del trabajo tanto a los empleados como a los empresarios.

Los elementos físicos del lugar de trabajo, como su disposición, los equipos utilizados, el nivel de ruido y de luz, la temperatura y la seguridad, son cruciales para influir en el entorno laboral. Además de estos aspectos tangibles, el entorno laboral abarca también factores sociales y culturales, como la cultura organizacional, la forma de comunicación, las relaciones entre colegas y superiores, y el nivel de apoyo brindado a los empleados.

Un entorno laboral positivo promueve la productividad, la creatividad y la satisfacción del personal. Se caracteriza por una comunicación clara, un trabajo en equipo efectivo, la valoración de la diversidad, el respeto y un compromiso con el bienestar laboral. Por el contrario, un ambiente laboral negativo puede generar estrés, agotamiento y desmotivación, lo que afecta tanto al rendimiento individual como al organizativo.

El entorno laboral juega un papel crucial en la búsqueda de empleo, ya que muchas empresas líderes a nivel mundial se esfuerzan por crear espacios de trabajo que fomenten la luz y las vibraciones positivas, con el fin de ayudar a los empleados a desempeñarse al máximo en sus responsabilidades laborales.

Podemos concluir que la relevancia de un entorno laboral favorable se refleja en los criterios que los empleados consideran al buscar trabajo, y las compañías están implementando diferentes estrategias para mejorar este ambiente. Un entorno laboral positivo puede contribuir al bienestar y la satisfacción de los trabajadores, disminuyendo el estrés y promoviendo la salud mental. Asimismo, puede disminuir la rotación de personal, incrementar la productividad y elevar el desempeño laboral en su totalidad.

## **2.5. Clima organizacional**

El concepto de clima organizacional surge de la comprensión de que el ser humano interactúa en entornos complejos y dinámicos, siendo las organizaciones un conjunto de individuos, grupos y colectividades que generan una variedad de comportamientos que influyen en dicho entorno. Según Méndez (2018), el origen del clima organizacional se encuentra en la sociología, específicamente en la teoría de las relaciones humanas, que enfatiza la importancia del individuo en su rol laboral y en su participación dentro de un sistema social. Se define el clima organizacional como el resultado de las interacciones sociales entre las personas, influenciadas por un conjunto de valores, actitudes, creencias y el entorno interno.

En la gestión de recursos humanos, el clima organizacional ha adquirido un papel fundamental en los últimos años, siendo objeto de estudio en organizaciones de diversos sectores y tamaños. Para su evaluación, se recurre a técnicas, análisis e interpretación de metodologías específicas llevadas a cabo por consultores de recursos humanos o desarrollo organizacional.

El clima laboral es crucial para aquellas organizaciones que buscan mejorar de forma continua su ambiente de trabajo. Es evidente que, para alcanzar un mayor rendimiento y compromiso por parte de los empleados, estos necesitan sentirse parte de un equipo con un ambiente laboral satisfactorio y saludable.

Se reconoce que el clima es una percepción colectiva y compartida dentro de un grupo. Sin embargo, dada la complejidad humana, es común que las personas tiendan hacia ambientes laborales negativos. Por tanto, es esencial implementar políticas que fomenten buenas relaciones humanas. Aquellas organizaciones que no consideran este aspecto pueden enfrentar falta de compromiso con los objetivos organizativos a corto y largo plazo, problemas de comunicación, conflictos interpersonales, propagación de rumores y comentarios perjudiciales, y lo más perjudicial, una baja productividad que afecta la calidad de los servicios ofrecidos.

## **2.6. Ambiente organizacional**

Se hace imperativo designar gerentes con conocimientos y habilidades para promover el desarrollo humano, diseñar e implementar sistemas de reconocimiento laboral y tener capacidad para mejorar espacios y canalizaciones. comunicar. Cuando un líder actúa con sinceridad y se centra en las necesidades, planes y expectativas de todos los asociados no sólo de los simpatizantes que muchas veces son muy desleales y poco éticos, es porque se alinean con el poder.

La intimidad se basa en el derecho a la adulación y/o mentira y se movilizan en función de esos deseos legítimos (es decir, no sólo dicen que harán determinadas cosas, sino que realmente las hacen; no se puede negar. Lo importante es que lograrán la participación y con ello mantendrán o incluso mejorarán la calidad de los servicios.

## **2.7. Modelo de evaluación del medio ambiente**

La universidad nacional de la plata publicó en el año 2017 el siguiente artículo con implementación de modelo de evaluación el medio ambiente laboral en que consiste de la esta manera.

La evaluación del clima organizacional implica utilizar diversos instrumentos con los empleados de la empresa, siendo una opción común la realización de encuestas, aunque también se pueden emplear herramientas como observaciones, entrevistas o cuestionarios. Es esencial establecer con precisión qué aspectos del clima se desean evaluar y dejar claras las herramientas que se utilizarán. Para diagnosticar problemas dentro de la organización, resulta fundamental formular preguntas específicas en el instrumento de investigación, de manera que se pueda comparar el clima organizacional actual con el clima deseado.

El clima organizacional se define como la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral, incluyendo aspectos como la toma de decisiones, las relaciones

interpersonales entre los miembros de la empresa de todos los niveles jerárquicos, y la comunicación tanto formal como informal, entre otros. Brunet (2011) señaló que las variables del clima organizacional son fundamentales para respaldar los sistemas de calidad. Este clima es la manifestación concreta de los valores culturales de la empresa, e incluye diversas variables como liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones laborales, toma de decisiones, sistemas de compensación, entre otros.

También se concluye que el desempeño está influenciado por el clima y que las deficiencias orientadas a la calidad pueden detectarse a través de variables como el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, los sistemas de compensación, la motivación, la comunicación y la formación.

El clima también refleja cómo la organización en su conjunto difiere entre sí en términos de comportamiento observado.

Las encuestas sobre el clima organizacional permiten evaluar el nivel general de satisfacción de los empleados, mientras que comprender las motivaciones individuales requiere un análisis detallado con cada colaborador para identificar qué los impulsa desde el inicio en la organización. A partir de la investigación sobre el clima laboral, se pueden implementar intervenciones específicas, como el diseño o rediseño de la estructura organizativa, la planificación estratégica, modificaciones en el entorno interno de la empresa, gestión de programas de incentivos, administración del rendimiento, mejora de los sistemas de comunicación interna y externa, y optimización de los procesos de producción, entre otras acciones.

El ambiente laboral proporciona una ventana para comprender la dinámica interna de la empresa u organización, revelando cómo el equipo reacciona ante las rutinas, normas, reglas y políticas establecidas por la dirección.

"La satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva hacia el trabajo que surge de la evaluación de si este satisface o permite la satisfacción de los valores laborales"

(Likert, 1976). Por el contrario, la insatisfacción laboral es una respuesta emocional negativa hacia el trabajo cuando se percibe que se ignoran o contradicen los valores laborales. Similar al clima organizacional, la satisfacción laboral abarca diversas dimensiones, como las relaciones con los compañeros de trabajo, la supervisión, la remuneración, las oportunidades de crecimiento profesional y las responsabilidades laborales asignadas.

El objetivo del modelo y su diagnóstico es, a partir de su evaluación, determinar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional y las principales causas de los resultados, así como ir identificando las soluciones que permitan una mejora en los planes.

Para obtener el diagnóstico más objetivo posible del clima organizacional, se recomienda asegurar la independencia entre el investigador y los objetivos de la investigación. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato de los entrevistados y la confidencialidad del proceso para generar la máxima sinceridad en las respuestas. Además, es importante proporcionar a los empleados comentarios sobre los resultados de la encuesta y mostrarles formas de mejora para cambiar su percepción de la empresa.

## **2.8. Técnicas de recolección de información.**

Como sugiere Bavaresco (2006, p. 95), una investigación carece de validez si no se emplean las técnicas adecuadas de recopilación de datos, las cuales son esenciales para verificar el problema en cuestión. Cada tipo de investigación requiere técnicas específicas, y cada técnica implica sus propias herramientas, instrumentos o medios de recolección.

Dentro de los métodos generales de recolección de información, existen diversas técnicas específicas. A continuación, se mencionan algunas de las técnicas comúnmente utilizadas en diversos contextos:

- Encuestas en línea: Se distribuyen a través de plataformas en línea, como formularios web o correos electrónicos.
- Encuestas por correo: Se envían cuestionarios por correo postal o electrónico a una muestra representativa.
- Entrevistas estructuradas: Preguntas predeterminadas con respuestas específicas.
- Entrevistas semiestructuradas: Combinan preguntas predeterminadas con la posibilidad de explorar temas adicionales.
- Entrevistas en grupo: Discusiones moderadas con un grupo de participantes.
- Entrevistas telefónicas: Se realizan preguntas por teléfono y se registran las respuestas.
- Observación participante: El investigador se involucra activamente en la situación que está observando.
- Observación no participante: El investigador observa sin participar activamente.
- Pruebas escritas: Evalúan el conocimiento o habilidades mediante preguntas escritas.
- Pruebas prácticas: Evalúan habilidades prácticas o destrezas mediante la realización de tareas específicas.
- Análisis de contenido: Examina y clasifica el contenido de documentos escritos.
- Análisis de texto: Utiliza técnicas computacionales para analizar grandes cantidades de texto.
- Discusiones en grupo: Reuniones estructuradas para recopilar opiniones y percepciones de un grupo de participantes.
- Estudio de caso único: Investigación detallada sobre un caso específico.
- Estudio de casos múltiples: Comparación de varios casos para encontrar patrones o diferencias.
- Muestreo por conveniencia: Se seleccionan participantes basándose en su disponibilidad y accesibilidad.
- Muestreo aleatorio simple: Selecciona participantes de una población de manera aleatoria y equitativa.

- Experimentos de campo: Se realizan en situaciones del mundo real para observar efectos en condiciones naturales.
- Análisis de sentimientos: Evalúa las emociones expresadas en textos o comentarios en redes sociales.
- Minería de datos sociales: Explora grandes conjuntos de datos sociales para extraer patrones y tendencias.
- Historias de Vida: Se recopilan relatos detallados de la vida de un individuo para comprender sus experiencias y perspectivas.

La elección de la técnica dependerá de los objetivos de la investigación, la naturaleza de la información que se busca y los recursos disponibles. A menudo, se utilizan múltiples técnicas en conjunto para obtener una comprensión más completa de la situación.

## **2.9. Instrumentos de recolección de información.**

Es crucial que las herramientas empleadas para recopilar datos estén alineadas y sean congruentes con el diseño de la investigación y la selección de muestras adecuadas para abordar la pregunta de investigación planteada. La elección de estas herramientas proporciona un plan detallado de procedimientos que orienta al investigador hacia objetivos específicos.

En métodos cuantitativos, se utilizan instrumentos para medir las variables presentes en la hipótesis. Esto se logra a través de cuestionarios, los cuales suelen contener preguntas cerradas y escalas de actitud. Estos cuestionarios pueden ser administrados con la asistencia de un entrevistador. Además de los cuestionarios, existen otras herramientas menos comunes en métodos cuantitativos, como el análisis de contenido cuantitativo, observaciones, pruebas y listas de verificación estandarizadas, así como la utilización de datos secundarios provenientes de otras investigaciones, y datos recopilados mediante instrumentos mecánicos o electrónicos.

Para proporcionar datos de calidad y representativos de la variable que se mide, el instrumento elegido debe cumplir tres requisitos:

1. Un instrumento debe ser confiable, que es el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y consistentes.
2. Validez: el grado en que un instrumento mide realmente la variable en estudio. Existen diferentes tipos de validez para este fin como validez de contenido, validez de criterio, validez de constructo y validez de experto.
3. Objetividad, que corresponde al grado en que el instrumento está influenciado o no por los sesgos y tendencias del investigador que gestiona, califica e interpreta los datos recopilados.

Los enfoques cualitativos se valen de herramientas para adquirir información de individuos, comunidades, situaciones, fenómenos o procesos, capturando sus expresiones características, y recopilando ideas, conceptos, creencias, interacciones, experiencias y narrativas verbales, tanto a nivel individual como grupal. El propósito de estas herramientas es responder a la pregunta de investigación. Entre las herramientas de recolección de datos más empleadas se encuentran las notas y diarios de campo, las observaciones, las entrevistas, los grupos focales, así como también documentos y registros.

En una investigación de naturaleza mixta, resulta fundamental especificar qué tipo de herramientas se emplearán en cada etapa, ya sean cualitativas o cuantitativas, y garantizar la coherencia de la información con la metodología establecida. Las herramientas auxiliares seleccionadas para la recopilación de datos deben ser entendidas y evaluadas cuidadosamente, considerando tanto sus ventajas como limitaciones. (Mendoza, S. H., & Ávila, D. D. (2020)).

## **2.10. Transferencia de conocimientos**

La transferencia de conocimiento implica el intercambio o la difusión de conocimientos, habilidades, información y experiencias de una persona, grupo u organización a otra, con el fin de resolver problemas o fomentar la colaboración. Este proceso es esencial para el

aprendizaje y la cooperación, ya que facilita la distribución y aplicación del conocimiento acumulado en una entidad a otros contextos.

En el ámbito empresarial, se refiere a la forma de transmitir la información valiosa de la empresa de un área a otra, organizándose, protegiéndola y haciéndola accesible y relevante para las personas adecuadas en el momento oportuno. La transferencia de conocimiento es importante para mejorar la innovación, la productividad y la competitividad de las organizaciones.

Algunas formas de facilitar la transferencia de conocimiento son:

- Realizar una adecuada orientación inicial a los nuevos empleados, mostrándoles los diferentes departamentos, funciones y tareas de la organización.
- Utilizar herramientas tecnológicas, celebrar los logros de los colegas y buscar información fácilmente.
- Fomentar el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional de los empleados, ofreciéndoles cursos, mentorías, feedback y oportunidades de crecimiento.
- Establecer redes de colaboración entre la industria y las universidades u otras instituciones de investigación, para aprovechar el conocimiento generado en el sector público y explotarlo en el sector privado.
- La transferencia de conocimiento puede darse de diferentes maneras, como:
- De persona a persona: Ocurre cuando una persona comparte conocimientos y experiencias directamente con otra a través de la enseñanza, mentoría o capacitación.
- De organización a organización: Se produce cuando una organización comparte conocimientos, buenas prácticas, procesos o tecnologías con otra entidad, ya sea dentro del mismo sector o en distintos ámbitos.
- De documento a persona u organización: Sucede cuando el conocimiento se registra y se documenta en informes, manuales, libros, artículos o cualquier otro medio, y luego es accesible para que otros lo adquieran y lo apliquen.

- De comunidad a comunidad: Implica el intercambio de conocimientos y experiencias entre grupos o comunidades con intereses comunes, lo que puede fomentar el crecimiento y el desarrollo en diferentes contextos.

Según Bueno, Plaz y Albert (2007), en términos de transferencia, el conocimiento puede dividirse en tácito y explícito. El conocimiento tácito es subjetivo, reside en la mente de las personas y es difícil de expresar o codificar; tiende a compartirse y transmitirse a través de procesos de socialización o interacción personal. Por otro lado, el conocimiento explícito es objetivo y se codifica mediante el lenguaje en forma de artefactos, manuales, documentos o bases de datos. En consecuencia, el conocimiento se considera como un objeto observable, almacenable, utilizable y reutilizable, o como un proceso continuo de interacciones que abarca aspectos cognitivos y de aprendizaje (Albino, Garavelli y Gorgoglione, 2004).

Desde esta óptica, el conocimiento puede clasificarse como individual cuando se refiere a la reflexión de la información que facilita la formación de juicios y la toma de decisiones por parte de una persona, y como social cuando representa el conocimiento compartido por los grupos, independiente de cualquier individuo en particular. Existe una estrecha relación entre ambas categorías, ya que el conocimiento tácito tiende a ser más individual y menos social, mientras que el conocimiento explícito muestra la tendencia opuesta.

Por ello, en el marco de la transferencia, según Bueno, Plaz y Albert (2007), prima la concepción de conocimiento como el entendimiento y razón que se encarna en las personas y genera lo científico que es de carácter explícito

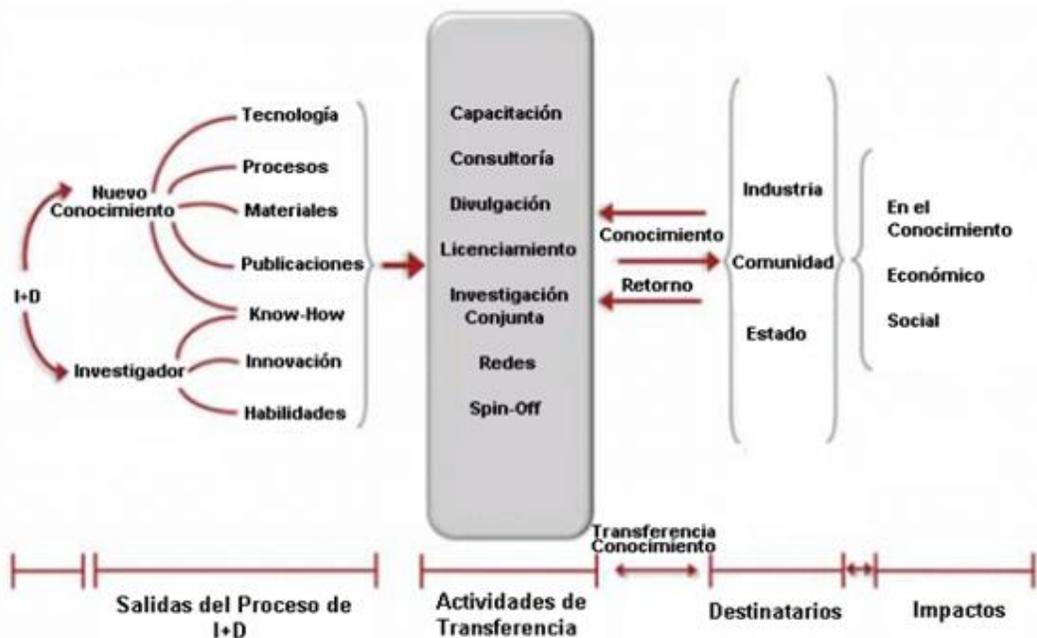
No obstante, algunas organizaciones como Libraryhouse (2008) ofrecen definiciones más amplias de la transferencia de conocimiento, que incorporan los aspectos previamente mencionados y abarcan el propósito y los actores involucrados en el proceso. Esto implica que la transferencia de conocimiento es el proceso a través del cual las universidades aplican de manera constructiva su conocimiento, experiencia y activos intelectuales más allá de sus límites, en beneficio de la economía y la sociedad. Este proceso se lleva a cabo mediante acuerdos bidireccionales con la industria, el gobierno y las comunidades.

En términos específicos, el conocimiento científico, tecnológico, tácito y explícito son los resultados del proceso de investigación y desarrollo (I+D), que se manifiestan en forma de publicaciones, procesos, materiales, tecnología, know-how, innovación y habilidades (Libraryhouse, 2008). Estos elementos constituyen las entradas del proceso de transferencia, que está compuesto por una serie de actividades, mecanismos o canales a través de los cuales el conocimiento llega al gobierno, la industria o las comunidades, generando un impacto económico, social y en el ámbito del conocimiento.

La transferencia de conocimiento es esencial para la innovación, el desarrollo y la mejora continua en diversos campos, como la ciencia, la tecnología, la educación, la industria y los negocios. Facilita la evolución de la sociedad al permitir que las lecciones aprendidas y los avances se compartan y se aprovechen en beneficio de todos, acelerando así el progreso en diferentes áreas de la vida humana.

### Figura 1

Proceso de transferencia de conocimiento



Nota: La imagen muestra como es el proceso de transferencia de conocimiento, que factores y actividades intervienen para poder llegar a los destinatarios y así conocer el impacto. Fuente: Libraryhouse (2008).

## **2.11. Andragogía**

Según Knowles et al. (2011), la Andragogía proporciona los principios esenciales para el diseño y la implementación de procesos educativos más efectivos, adaptándose a las características específicas de la situación de aprendizaje. Por lo tanto, es aplicable en diversos contextos de educación para adultos, como la educación comunitaria, el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones y la educación universitaria, como es el caso del estudio en cuestión.

En este contexto, la Andragogía no se limita a la formación inicial para el desempeño profesional; también abarca la oferta de formación continua dirigida a estudiantes adultos que trabajan y tienen responsabilidades familiares. Estos estudiantes aspiran a que la formación que reciben les ayude a mantenerse integrados en la sociedad en la que viven. Además, se reconoce que, al ingresar al ámbito laboral, las cuestiones son más interdisciplinarias y se presta más atención al problema que al contenido en sí.

Por otro lado, según Marrero (2004), la Andragogía es un proceso de desarrollo integral que permite a los individuos alcanzar la autorrealización y transformar tanto a sí mismos como al entorno en el que se desenvuelven. Se destaca que la Andragogía busca potenciar en los individuos conocimientos, valores y habilidades de compromiso social, y que la generación de conocimiento en el ámbito universitario sea creativa, no simplemente repetitiva. La Andragogía no se reduce a la adquisición de conocimientos y habilidades, sino que implica un desarrollo integral donde el individuo crece como persona, profesional, padre o madre de familia, y como miembro de una comunidad en la que puede desempeñarse de manera efectiva.

Desde la perspectiva del autor de este estudio, la Andragogía es una disciplina que investiga y desarrolla formas, técnicas, situaciones y estrategias de enseñanza y aprendizaje destinadas a lograr un aprendizaje significativo en adultos participantes. Estos procesos promueven el desarrollo de habilidades y actitudes, así como la adquisición y transferencia de conocimientos al contexto en el que se desenvuelven. En

resumen, la Andragogía se centra en el estudio de métodos, estrategias y técnicas eficaces para el aprendizaje del adulto, así como en la orientación efectiva que el facilitador debe proporcionar para lograr estos aprendizajes.

## **2.12. PYMES**

PYME es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Al hablar sobre PYMES se entiende que se trata de las empresas de cualquier giro ya sea mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

PYME también suele escribirse como PYME y PyME. Un término relacionado es MIPYME o MIPyME, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa, que toma en cuenta las modalidades de empresa más limitadas, tales como las unipersonales (Cabrera, 2019).

Las PYMES son micro, pequeñas y medianas empresas, se les denomina así porque cuentan con ingresos y patrimonio reducido, así mismo el número de trabajadores que tienen van de 1 a los 250 en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles, estas empresas pueden ser de diferentes giros como: industrial, comercial, servicios, etc.

## **2.13. Taxonomía errores del humano**

El estudio de los errores humanos se dividió en cuatro etapas. En la primera fase del trabajo se examinaron diversos métodos de análisis de errores humanos existentes, que según Cárdenas (2019) se pueden dividir en cuatro corrientes:

### **1.- Fuera de la persona (EFP)**

El error humano se atribuye más al sistema al que pertenece que a los individuos mismos. Las explicaciones que se ofrecen son más descriptivas que causales, utilizando la

probabilidad de error y el juicio de expertos como punto de partida. En la actualidad, las tecnologías consideran el comportamiento de cada operador desde la misma perspectiva que el correcto o incorrecto funcionamiento del mecanismo como supuesto básico. Las tareas del operador se desglosan en tareas básicas, y su fiabilidad se evalúa de manera similar a la fiabilidad de cualquier equipo técnico, con ciertos ajustes teniendo en cuenta la mayor variabilidad e interdependencia de las acciones humanas. Sin embargo, estos métodos tienen algunas debilidades, ya que simplifican las acciones humanas, pasan por alto el contexto en el que ocurren, se centran en los sesgos humanos y dependen en exceso del juicio de los analistas.

## **2.- Dentro de la persona (EAP)**

En la segunda corriente de pensamiento, las explicaciones sobre el error humano se centran en los seres humanos y surgen del análisis de ciertas características o relaciones causales específicas. Estas explicaciones exploran las complejidades de la causalidad que emanan de los procesos cognitivos, la personalidad, el comportamiento y los patrones de acción. En la actualidad, los métodos agrupados se enfocan en los errores causados por factores humanos, lo que les confiere un mayor potencial descriptivo que los métodos anteriores. Sin embargo, comparten la limitación de no considerar adecuadamente el contexto en el que se produce la acción (Cárdenas, 2019).

## **3.-Desde la interacción persona – máquina (EDI)**

Este proceso considera la interacción entre el operador y el sujeto; estas interpretaciones se basan en los componentes o atributos que se toman en cuenta cuando las personas interactúan con el sistema. En esta categorización, tanto la ergonomía en general como la ergonomía cognitiva en particular ofrecen conceptos y teorías fundamentales para comprender el error humano. Las teorías y métodos actuales emplean conceptos que promueven mejoras, concentrándose específicamente en la interacción humana con otros elementos del sistema, lo que permite un análisis más exhaustivo de todas las

variables asociadas al error humano. Asimismo, es importante considerar las interacciones que se producen a lo largo del proceso de trabajo.

#### **4.- Desde la relación persona – contexto**

La interpretación inicial considera el contexto, desecha la matriz de atributos y se torna enfoque relacional. Esta corriente examina las tendencias emergentes que implican acciones dentro del conocimiento socialmente distribuido. Dentro de esta tendencia, sobresale la teoría de la acción, que constituye un conjunto de conocimientos, técnicas y recursos destinados al análisis, desarrollo y optimización de las configuraciones de la acción humana (Sebastián, 2020). También se destaca la patología residente (modelo) junto con una técnica de acción demostrada. Los operadores se enfrentan a fallos y accidentes complejos en sistemas interactivos. Desde esta perspectiva, un accidente resulta de la interacción de varios errores o defectos ya presentes en el sistema, muchos de los cuales son invisibles y pueden tener consecuencias graves. Tras analizar las teorías integradas en cada corriente que intentan explicar el error humano, comenzamos a enfocarnos en los factores que influyen en su ocurrencia para identificar aspectos comunes entre las teorías de cada corriente.

#### **2.14. Sistemas sociotécnicos**

Los sistemas sociotécnicos (STS) en el desarrollo organizacional representan un enfoque para el diseño de entornos de trabajo organizacionales complejos que reconocen la interacción entre las personas y la tecnología en los lugares de trabajo. Los sistemas sociotécnicos se sitúan dentro de la teoría que aborda los aspectos sociales de las personas y la sociedad, así como los aspectos técnicos de la estructura y los procesos organizacionales.

Este enfoque se centra en los procedimientos y conocimientos relacionados, haciendo referencia al término griego antiguo "techne". "Técnico" es un término empleado para describir la estructura y un sentido más amplio de tecnicismos. Por otro lado,

"sociotécnico" hace referencia a la interrelación entre los aspectos sociales y técnicos de una organización o de la sociedad en su conjunto.

En su concepción original, Emery y Trist observaron que los enfoques existentes para analizar las relaciones entre humanos y máquinas en las fábricas pasaban por alto aspectos clave. Estos enfoques consideraban las máquinas como una extensión de las capacidades humanas en lugar de entenderlas como entidades complementarias a esas capacidades.

Para comprender adecuadamente la organización del trabajo en las industrias y, especialmente, para mejorar la productividad, era necesario reconocer que la optimización no debía dirigirse únicamente a las máquinas o al trabajo humano por separado. Se debían buscar puntos de optimización conjunta (joint optimization) entre ambos tipos de sistemas para alcanzar un nivel de eficiencia que permitiera maximizar tanto la productividad como las condiciones laborales.

Vermaas (2011) describe al sistema sociotécnico como un "sistema híbrido" que requiere tanto de la ciencia natural como de la ciencia social para su descripción. De este modo, los sistemas sociotécnicos se refieren a aquellos sistemas en los que una amplia gama de artefactos técnicos está integrados en sistemas más amplios, en los que su funcionamiento adecuado depende no solo de factores técnicos, sino también de factores sociales (Vermaas, 2011, p. 2).

## **2.15. Comportamiento de grupo**

Los grupos son escenarios importantes en donde las personas aprenden unas de otras y comparten sus habilidades y conocimientos para el trabajo. El entorno de aprendizaje y la experiencia que existen dentro de un grupo se pueden emplear para los recién llegados que necesitan ayuda para desempeñarse en su trabajo. Cuando los miembros del grupo se apoyan y ayudan unos a otros para adquirir y mejorar sus capacidades de

trabajo, incluso superar las deficiencias en los sistemas organizacionales de capacitación.

## **2.16. Comportamiento interpersonal**

Las habilidades interpersonales forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación, es decir, transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden. En las empresas tienen cada vez más importancia para construir equipos de trabajo eficientes y mejorar las bases de la comunicación interna.

## **2.17. Análisis de roles administrativos**

El análisis de roles administrativos implica la evaluación y comprensión de las funciones y responsabilidades que desempeñan los líderes y gerentes dentro de una organización. Este enfoque busca identificar las tareas clave, las habilidades necesarias y las relaciones interpersonales que caracterizan los roles administrativos. Algunos aspectos importantes incluyen la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades para lograr los objetivos organizativos.

Los roles administrativos son las funciones o conductas más comunes que desempeña un administrador al ejercer su profesión dentro de una empresa:

- Representante.
- Líder.
- Enlace.
- Monitor.
- Divulgador.
- Vocero.
- Emprendedor.

- Mediador de conflictos.
- Asignador de recursos.
- Negociador

Figura 2

Características de los roles del administrador.



Nota: La imagen muestra cómo se clasifican los roles administrativos.

### 2.18. Roles interpersonales

Estos roles tienen que ver con las relaciones que tiene el administrador con otras personas.

- Rol emblemático: Las actividades en este rol están relacionadas con las actividades protocolarias.
- Rol de líder: Este rol trata sobre las funciones que el administrador desempeña, con la finalidad de influir o dirigir a quienes forman parte de la organización, de

manera que se logren coordinar las actividades, con la finalidad de poder cumplir los objetivos de la organización.

- Rol de enlace: Este define las funciones que realiza el administrador para interactuar con otras personas u organizaciones a fin de conseguir un objetivo.

### **Roles de toma de decisiones**

- Rol del emprendedor
- Rol del mediador de manejo de dificultades
- Rol de asignación de recursos
- Rol de negociador

### **Roles informativos**

- Rol de vigilancia
- Rol del propagador
- Rol de vocero

## **2.19. Disonancia cognitiva**

Los individuos tienen una gran necesidad de que sus creencias, actitudes y comportamientos sean coherentes entre sí y de que se eviten las contradicciones entre estos elementos. Cuando hay inconsistencia entre ambos, el conflicto resulta en una falta de armonía en las ideas de la persona, lo que muchas veces causa malestar.

La teoría de la disonancia cognitiva se basa en la idea de que las personas tienen una motivación intrínseca para mantener la consistencia en sus pensamientos, creencias y comportamientos. Cuando se enfrentan a situaciones en las que existe una inconsistencia, tratan de reducir esta disonancia para restaurar la armonía y sentirse en equilibrio. Para hacerlo, pueden tomar diferentes acciones, como cambiar sus creencias, justificar sus acciones o buscar información que respalde su elección. (Leon Festinger, 1957)

Algunos de los principales puntos que los autores suelen destacar sobre la disonancia cognitiva incluyen:

- **Tensión psicológica:** La disonancia cognitiva crea una sensación de incomodidad y tensión en el individuo. Esta tensión actúa como un incentivo para resolver la inconsistencia.
- **Reducción de la disonancia:** Las personas tienden a buscar maneras de reducir la disonancia cognitiva. Pueden hacerlo modificando sus creencias, actitudes o comportamientos para que sean coherentes entre sí.
- **Justificación:** Una forma común de reducir la disonancia es justificar las acciones o elecciones que son inconsistentes con las creencias o actitudes preexistentes. Por ejemplo, justificar una compra costosa alegando que era una necesidad.
- **Cambio de actitudes:** Otra estrategia para reducir la disonancia es cambiar las actitudes o creencias para que sean congruentes con las acciones realizadas. Por ejemplo, si alguien fuma a pesar de saber que es perjudicial para la salud, podría comenzar a minimizar los riesgos del tabaco.
- **Los individuos tienden a buscar formas de reducir esta tensión, ya sea cambiando sus creencias, justificando sus acciones o realizando otros ajustes para restaurar la consistencia cognitiva.**

# CAPÍTULO III

# METODOLOGÍA

### **3.1 Participantes y/o representación estadística**

El presente estudio se focalizó en una población conformada por individuos que desempeñan sus labores en diversas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) ubicadas en la región de San Martín Texmelucan. La participación activa de este grupo en encuestas vinculadas a la gestión del conocimiento en sus entornos laborales se considera un componente esencial para comprender y optimizar los procesos relacionados con la adquisición, compartición y aplicación del conocimiento en el ámbito empresarial.

La relevancia de este estudio radica en la capacidad de obtener perspectivas valiosas y experiencias concretas de los participantes, lo cual permitirá arrojar luz sobre las estrategias actuales, prácticas implementadas y áreas de mejora en lo que concierne a la gestión del conocimiento en estas PYMES específicas.

El rango de edad de los participantes abarcó desde los 22 hasta los 45 años, incluyendo un total de 121 encuestados. De este grupo, se obtuvieron datos específicos sobre la distribución de género, con el fin de analizar de manera más detallada las perspectivas de mujeres y hombres en relación con la gestión del conocimiento en el entorno empresarial de San Martín Texmelucan. El análisis proporcionará perspectivas valiosas para identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias más efectivas en el ámbito de la gestión del aprendizaje.

### **3.2 Fuentes de Información**

Las fuentes de información que se utilizaron para justificar este trabajo fueron bibliográficas primarias y secundarias, ya que se buscó y extrajo información de diversas fuentes como lo fueron libros, revistas, artículos entre otros.

La encuesta desarrollada para su aplicación constituye una fuente de información primaria, categorizada de esta manera debido a que los datos se obtienen directamente

de los individuos o participantes involucrados en el estudio, es decir, los agentes del proceso de gestión del conocimiento de la empresa. La información recopilada a través de la encuesta no ha sido previamente obtenida ni analizada en otros trabajos o fuentes de datos. Los datos se recaban específicamente para el propósito de la investigación en curso. Esto se diferencia de las fuentes de información secundaria, que implican el uso de datos previamente recopilados y publicados por otros, como libros, artículos académicos, informes gubernamentales, entre otros. Dado que la encuesta se dirige directamente a los agentes del proceso de gestión del conocimiento de la empresa y busca obtener información específica sobre sus experiencias, opiniones y percepciones, se clasifica como una fuente de información primaria en el contexto de la investigación.

### **3.3 Técnicas e instrumentos**

Para este proyecto de investigación se empleó una técnica de recolección de datos conocida como encuesta, la cual fue diseñada específicamente para este estudio.

La encuesta propuesta se concibe como un instrumento de recolección de datos mixto, ya que integra tanto preguntas cerradas, que permiten obtener datos cuantitativos, como preguntas abiertas, que posibilitan la obtención de datos cualitativos. La estructura del instrumento es la siguiente:

- Preguntas cerradas: La encuesta presenta diversas interrogantes con opciones de respuesta predefinidas, tales como "Opción única" y "Texto de una sola línea". Estas preguntas tienen como finalidad capturar datos cuantitativos relacionados con variables como la edad, el estado civil, el nivel de educación, el tipo de contrato, entre otros.
- Preguntas abiertas: Además de las preguntas cerradas, la encuesta también incorpora preguntas abiertas que permiten a los encuestados expresar información

detallada en sus propias palabras, mediante opciones como "Escribe tu respuesta" y "Tipo test". Estas preguntas facilitan la obtención de datos cualitativos sobre aspectos como las percepciones de los encuestados acerca de la capacitación recibida, la comunicación en el entorno laboral, las relaciones laborales, entre otros.

Al combinar preguntas cerradas y abiertas, la encuesta busca obtener una comprensión integral de diversos aspectos relacionados con el trabajo y las condiciones laborales de los empleados. Esta combinación posibilita una exploración detallada de los temas abordados en la encuesta, lo que la hace apropiada para un enfoque de investigación mixto.

### **3.4 Procedimientos**

#### **3.4.1 Desarrollar una investigación**

Se realizó una investigación donde lo primero fue estudiar las PYMES de la región de San Martín Texmelucan, de acuerdo con su sector y tamaño, esto con apoyo de proyectos que se llevan a cabo en el departamento de Ingeniería Industrial del ITSSMT, posteriormente se procedió a definir la población.

Donde se determinó que las preguntas a dar respuesta eran las siguientes:

- ¿Cómo el ambiente organizacional afecta la adecuada gestión del conocimiento en las PYMES de la región de Texmelucan?
- ¿Cuáles son los factores que determinan el ambiente organizacional?
- ¿De qué forma el ambiente organizacional influye en cada elemento en la gestión del conocimiento?

### 3.4.2 Determinar variables

Las principales cuatro variables, identificadas, que se abordan, centrándose en la gestión del conocimiento, son las siguientes:

- **Capacitación y desarrollo:** Esta variable se refiere a cómo se gestiona el conocimiento dentro de la organización a través de programas de capacitación y desarrollo para los colaboradores. La encuesta aborda aspectos como la existencia de procesos de inducción, la calidad de la capacitación recibida y su utilidad para el desarrollo de las actividades laborales.
- **Comunicación interna:** La comunicación efectiva es fundamental para la gestión del conocimiento. La encuesta explora cómo se facilita la comunicación dentro de la empresa, incluyendo aspectos como la frecuencia y la forma de las reuniones, la documentación de acuerdos, la distribución de comunicados internos y la percepción sobre la fluidez de la información en la organización
- **Relaciones laborales y colaboración:** Esta variable se refiere a cómo se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los colaboradores. La encuesta aborda temas como la relación con los compañeros de trabajo, el respaldo del equipo, la apertura para comunicarse con los líderes y la percepción sobre la facilidad para trabajar en equipo.
- **Condiciones laborales y ambiente de trabajo:** Un ambiente laboral adecuado es fundamental para fomentar la gestión del conocimiento. La encuesta explora aspectos como la adecuación de las instalaciones, las condiciones del espacio de trabajo, la disponibilidad de recursos y materiales, y la percepción sobre la utilidad de los manuales y procedimientos en el trabajo diario.

### 3.4.3 Creación de Instrumento para obtener información y el análisis que permita responder a las preguntas de la investigación.

Se desarrolla una encuesta como instrumento de recolección de datos, considerando dividirla en secciones para una mejor estructura y obtener información sobre diversos aspectos de la organización.

#### Sección 1: Datos del Colaborador

Abarca una amplia gama de datos demográficos, lo que permite obtener una visión detallada de la diversidad dentro de la organización. La inclusión de opciones de género no binario y la posibilidad de no divulgar información sobre el género refleja un enfoque inclusivo hacia la diversidad de género en el lugar de trabajo.

#### Sección 2: Empresa

Pretende identificar el puesto de acuerdo con el organigrama y la especificación del sector de la empresa proporcionan información valiosa para comprender la estructura y el entorno laboral.

#### Sección 3: Reclutamiento

Se desea tener un antecedente sobre el proceso y estrategia de reclutamiento más que mayor resultado le ha dado a la empresa en la

#### Sección 4: Capacitación de Inducción

Se desea evaluar la efectividad en la integración de nuevos empleados para el desarrollo de la cultura organizacional y la retención de talento. Además, conocer sobre la flexibilidad laboral y el compromiso de la empresa con el desarrollo profesional de los empleados.

#### Sección 5: Capacitación de Perfil de Puesto

Se desea conocer sobre la efectividad de los programas de formación y la estrategia de formación de la empresa.

#### Sección 6: Capacitador

Se desea evaluar la percepción de mejora en la capacitación brindada indica el compromiso de la empresa con el desarrollo profesional continuo.

#### Sección 7: Condiciones Laborales

Se desea evaluar las instalaciones y del espacio de trabajo para conocer sobre el ambiente laboral y el bienestar de los empleados. La existencia de manuales e instructivos sobre seguridad laboral y el cumplimiento de normativas reflejan el compromiso de la empresa con la salud y seguridad de los empleados.

#### Sección 8: Reuniones o Juntas

Se desea evaluar la comunicación interna y la toma de decisiones dentro de la organización. Evaluar la utilidad de los comunicados internos proporciona información sobre la efectividad de los canales de comunicación interna.

#### Sección 9: Relaciones en el Trabajo

Se desea evaluar la relación entre colegas y el apoyo del equipo de trabajo para considerar antecedentes sobre el clima laboral y la colaboración entre departamentos.

### **3.4.4 Desarrollar un enfoque de investigación**

Esta investigación adopta un enfoque descriptivo y exploratorio, ya que recopila datos sobre una amplia variedad de aspectos relacionados con los empleados, la empresa, las condiciones laborales, la formación y las relaciones laborales. Estos datos se utilizan para

describir características específicas de la población, como la demografía de los empleados, la estructura organizativa, las prácticas de contratación y las condiciones de trabajo. Además, se investigan diversos aspectos del entorno laboral y la dinámica organizacional. Por ejemplo, se examina cómo se lleva a cabo la formación, cómo se comunican las políticas y procedimientos internos, y cómo se perciben las relaciones entre colegas y líderes corporativos.

Esta encuesta proporciona datos detallados que permiten describir la situación actual de la organización en varios aspectos relacionados con el capital humano y la cultura organizacional, al tiempo que explora posibles áreas de interés para investigaciones más profundas o para implementar cambios y mejoras en la empresa.

### **3.4.5 Crea tu modelo teórico**

En el actual panorama laboral, la transferencia efectiva y la gestión del conocimiento desempeñan un papel crucial en el desarrollo profesional de los individuos y en el éxito de las organizaciones en un entorno competitivo y en constante evolución. La capacitación y el desarrollo de actividades en el campo laboral son componentes esenciales para preparar a los alumnos y a los egresados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mundo laboral actual.

La institución central en la formación y preparación de profesionales, tiene la responsabilidad de garantizar que sus estudiantes adquieran las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para ser empleables y contribuir de manera significativa en el ámbito laboral. En este contexto, la transferencia y gestión del conocimiento se convierten en elementos clave para asegurar una transición exitosa de la academia al mundo laboral, así como para facilitar el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional a lo largo de la carrera laboral de los individuos.

El presente estudio se enfoca en la creación de un modelo teórico para la transferencia y gestión del conocimiento en la capacitación y desarrollo de actividades en el campo

laboral. Este busca integrar teorías y prácticas relevantes que permitan identificar, desarrollar y aplicar estrategias efectivas para facilitar la adquisición, aplicación y transferencia del conocimiento en entornos laborales diversos y dinámicos.

El desarrollo del modelo teórico se fundamenta en una revisión exhaustiva de la literatura disponible sobre la transferencia y gestión del conocimiento en el entorno laboral. Además, se toma en consideración la identificación de las necesidades y desafíos específicos enfrentados por los individuos durante su transición de la universidad al mundo laboral y a lo largo de su trayectoria profesional. A través de un enfoque interdisciplinario y participativo, se busca crear un marco conceptual sólido que pueda servir como referencia para la creación e implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional. El objetivo es maximizar el potencial tanto de los individuos como de las organizaciones en el actual mercado laboral.

En resumen, este estudio aspira a contribuir al avance del conocimiento en el campo de la transferencia y gestión del conocimiento en la capacitación y desarrollo de actividades en el campo laboral, proporcionando un marco teórico sólido y práctico para abordar los desafíos y oportunidades en la formación y desarrollo profesional de los individuos en el mundo laboral

# CAPÍTULO IV RESULTADOS

#### **4.1 Presentación de resultados**

La presentación de los resultados de nuestro estudio se centrará en los aspectos evaluados clave, abordando áreas esenciales. Tras un exhaustivo análisis de las causas y variables de mayor influencia en las empresas, incluyendo el sector industrial y el perfil de puesto, procedimos a la implementación de una encuesta a la población objetivo.

Los resultados obtenidos sirvieron como base para la formulación de una propuesta y/o plan de acción estratégico. El enfoque principal de este plan es la creación de un medio ambiente laboral organizacional donde se experimenta una considerable disminución de factores limitantes, junto con un notable aumento en la transferencia y gestión de conocimiento.

Durante la presentación, destacaremos las conclusiones específicas relacionadas con cada uno de los aspectos evaluados. Resaltaremos los hallazgos en el ámbito del reclutamiento, la efectividad de las capacitaciones, la alineación de estas con los perfiles de puesto, la contribución del capacitador, las condiciones laborales, el impacto de las reuniones o juntas, y la dinámica de las relaciones en el trabajo. Además, proporcionaremos evidencia cuantitativa y cualitativa del antes y después de la aplicación del plan de acción, ilustrando de manera clara cómo las intervenciones propuestas han contribuido positivamente a cada uno de estos aspectos cruciales.

Esta presentación no solo ofrecerá una visión integral de los resultados obtenidos, sino que también proporcionará una base sólida para la toma de decisiones informada y la implementación de mejoras continuas en el entorno laboral de las organizaciones evaluadas.

#### **4.2 Aplicación de Herramientas, Métodos Aplicados y/o Estudios Realizados**

Esta encuesta consta de 9 secciones que evalúan:

- Instrucciones y objetivo de la encuesta
- Dato del trabajador y edad de acuerdo con la taxonomía de generaciones
- Datos de puesto y empresa
- RRH
- Capacitaciones de inducción
- Capacitaciones de acuerdo con el perfil
- Capacitador 8.-Condiciones laborales
- Reuniones o Juntas
- Relaciones en el trabajo.

El orden de esta fue de acorde al primer contacto que tiene el empleado con la empresa, posterior a su contratación y proceso de adaptación, a su vez la interacción que tiene con el medio ambiente laboral y organizacional dentro y fuera de la empresa, ya que son los puntos importantes que se ven reflejados al realizar sus actividades cotidianas. Así es que permitió analizar el proceso de transferencia y gestión del conocimiento.

El objetivo de la encuesta es detectar cómo se gestiona el conocimiento en las PYMES para identificar las buenas prácticas, y así lograr áreas de mejora en el funcionamiento de la empresa.

A continuación, se analizan información extraída de la encuesta, relacionando preguntas para una mayor comprensión del enfoque de gestión del conocimiento:

**Tabla 1**

Reclutamiento

Pregunta	Opciones	Respuestas
14. Tiempo desde el último empleo	1 año atrás	42
	2 años atrás	15
	2 o 5 años atrás	29
	Más de 5 años atrás	34
	Otras	1

15. Antigüedad en la empresa	Menos de 2 años	50
	Entre 2 y 5 años	35
	Entre 5 y 10 años	26
	Entre 10 y 15 años	5
	Más de 15 años	4
	Otras	1
16. Antigüedad en el puesto actual	Menos de 2 años	74
	Entre 2 y 5 años	27
	Entre 5 y 10 años	17
	Entre 10 y 15 años	0
	Más de 15 años	1
	Otras	1
17. ¿Cómo te enteraste del puesto actual?	Reclutamiento interno	41
	Recomendación	48
	Publicación de vacante externa	32
18. Tipo de contrato	Contrato de planta	80
	Contrato temporal	26
	Contrato por proyecto	15

Nota: En la tabla se muestran sobre la duración del empleo, el tiempo que llevan en la empresa y su posición actual, además de los procedimientos de contratación y el tipo de contrato de los participantes en la encuesta.

Estos datos proporcionan información valiosa sobre la estabilidad laboral, la antigüedad en la empresa y el puesto actual, así como los métodos de reclutamiento y el tipo de contrato de los encuestados. Aquí hay algunos comentarios sobre cada conjunto de datos:

Tiempo desde el último empleo (Pregunta 14):

- La mayoría de los encuestados (42) dejaron su último empleo hace 1 año.
- Un número significativo dejó su empleo hace más de 5 años (34), lo que sugiere una diversidad en los períodos de desvinculación laboral.

- La respuesta "Otras" probablemente represente casos únicos o excepcionales que podrían ser interesantes de analizar en detalle para comprender mejor las circunstancias detrás de esas salidas.

#### Antigüedad en la empresa (Pregunta 15):

- La mayoría de los encuestados tienen menos de 2 años de antigüedad en la empresa (50), lo que sugiere una rotación relativamente alta o una empresa que ha experimentado un crecimiento reciente.
- Un porcentaje significativo (35) tiene entre 2 y 5 años de antigüedad, lo que indica una mezcla de empleados nuevos y establecidos.
- Las respuestas "Otras" nuevamente pueden proporcionar información sobre casos atípicos.

#### Antigüedad en el puesto actual (Pregunta 16):

- La mayoría de los encuestados tienen menos de 2 años en su puesto actual (74), lo que sugiere una alta rotación de puestos o una tendencia hacia la promoción interna.
- Es interesante notar que hay muy pocos encuestados con entre 10 y 15 años o más de antigüedad en su puesto actual, lo que indica que es poco común permanecer en el mismo puesto durante un largo período de tiempo.

#### Método de reclutamiento para el puesto actual (Pregunta 17):

- El método de reclutamiento más común parece ser la recomendación (48), lo que sugiere la importancia de las redes personales y profesionales en el proceso de contratación.
- Sin embargo, el reclutamiento interno (41) y la publicación de vacantes externas (32) también son métodos utilizados con frecuencia, lo que indica una combinación de promoción interna y contratación externa.

#### Tipo de contrato (Pregunta 18):

- La mayoría de los encuestados tienen un contrato de planta (80), lo que sugiere una estabilidad laboral relativamente alta dentro de la muestra.
- Sin embargo, también hay un número significativo de contratos temporales (26) y contratos por proyecto (15), lo que indica una diversidad en los tipos de empleo dentro de la organización.

Los datos obtenidos para esta tabla 1 reclutamiento nos sugieren, desde el enfoque de la gestión del conocimiento, una serie de insights relevantes que pueden influir en las estrategias de gestión del conocimiento de la organización, si consideramos que:

La alta rotación laboral y la movilidad profesional sugieren que existe un flujo constante de empleados dentro y fuera de la organización. Esto resalta la importancia de implementar procesos sólidos de transferencia de conocimiento para capturar y compartir el conocimiento tácito y explícito de los empleados que dejan la empresa, así como facilitar la integración y capacitación efectiva de los nuevos empleados.

El hecho de que el reclutamiento interno sea un método común para llenar las vacantes sugiere que la empresa valora el desarrollo interno de talento y promueve el crecimiento profesional de sus empleados. Esto puede ser aprovechado para fomentar comunidades de práctica y programas de mentoría que faciliten el intercambio de conocimientos entre empleados con diferentes niveles de experiencia.

La diversidad en la antigüedad en la empresa y en el puesto actual indica que hay una amplia gama de experiencias y conocimientos dentro de la organización. Esto puede ser una oportunidad para implementar programas de gestión del conocimiento que fomenten la colaboración interdepartamental y el intercambio de mejores prácticas entre empleados con diferentes trayectorias profesionales.

La información sobre la antigüedad en el puesto actual también puede ayudar a identificar áreas donde se necesitan programas de capacitación y desarrollo para fortalecer las habilidades y competencias de los empleados en diferentes etapas de sus carreras profesionales

**Tabla 2**

Capacitación de inducción

<b>Pregunta</b>	<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>
19. Tuvo proceso de inducción una vez contratado	Si	108
	No	13
20. La capacitación de inducción se programó dentro o fuera del horario laboral	Dentro	107
	Fuera	14
21. Qué material de apoyo te facilitaron en el proceso de inducción	Manuales	91
	Reglamentos	65
	Cronogramas	31
	Otras	13
22. Consideras que el contenido de la inducción te ayudó para tu integración en la empresa	Totalmente de acuerdo	45
	De acuerdo	58
	Indiferente	12
	En desacuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	2
	Otras	1
23. Te sirvió la capacitación de inducción para desarrollar las actividades o integrarte a la empresa	Totalmente de acuerdo	41
	De acuerdo	57
	Indiferente	15
	En desacuerdo	6
	Totalmente en desacuerdo	2

Nota: En esta tabla muestra datos donde ofrecen una descripción exhaustiva de cómo se lleva a cabo la inducción y el entrenamiento de los empleados dentro de la empresa.

Estos datos proporcionan información detallada sobre el proceso de inducción y capacitación de los empleados dentro de la organización. Aquí hay algunos comentarios sobre cada conjunto de datos:

Proceso de inducción (Pregunta 19):

La gran mayoría de los encuestados (108) tuvieron un proceso de inducción una vez contratados, lo que sugiere que la empresa valora la integración efectiva de los nuevos empleados en el equipo.

Programación de la capacitación de inducción (Pregunta 20):

La mayoría de la capacitación de inducción se programó dentro del horario laboral (107), lo que indica un enfoque de la empresa en priorizar el tiempo y los recursos para la integración de los nuevos empleados durante las horas de trabajo regulares.

Material de apoyo facilitado durante la inducción (Pregunta 21):

Se proporcionaron diversos materiales de apoyo durante el proceso de inducción, con manuales siendo el más común (91), seguido de reglamentos (65) y cronogramas (31). Esto sugiere que la empresa está comprometida en proporcionar información detallada y recursos para ayudar a los nuevos empleados a comprender sus roles y responsabilidades.

Percepción sobre el contenido de la inducción (Pregunta 22):

La mayor parte de los encuestados expresan conformidad o total conformidad con el hecho de que el contenido de la inducción contribuyó a su integración en la empresa. No obstante, existe una minoría que muestra desacuerdo o total desacuerdo, lo que sugiere la posibilidad de áreas de mejora en el contenido o enfoque de la inducción.

Utilidad de la capacitación de inducción (Pregunta 23):

La mayor parte de los encuestados coinciden en que la capacitación de inducción les resultó beneficiosa para sus actividades y su integración en la empresa. Esto sugiere que la inducción es percibida como una herramienta útil y eficaz para preparar a los nuevos empleados para sus funciones y responsabilidades.

Los datos reflejan que la empresa tiene un enfoque organizado y comprometido con el proceso de inducción y capacitación de sus empleados, al proveer recursos, información y apoyo para facilitar su integración y éxito en la organización. Esto podría tener un impacto positivo en la retención de empleados, la productividad y el compromiso laboral a largo plazo.

El elevado número de encuestados que recibieron una inducción una vez contratados resalta la importancia que la empresa otorga a la efectiva integración de los nuevos empleados. Esto indica que la organización valora brindar a sus nuevos empleados la información y herramientas necesarias para su éxito desde el inicio.

La mayoría de las sesiones de capacitación de inducción fueron programadas durante el horario laboral, lo que muestra el compromiso de la empresa con el desarrollo profesional y la formación continua de sus empleados. Esta programación durante el horario laboral puede facilitar la participación de los empleados y asegurar que dispongan del tiempo suficiente para asimilar la información presentada.

Los datos muestran que se proporcionaron diversos materiales de apoyo durante el proceso de inducción, como manuales, reglamentos y cronogramas. Esto sugiere que la empresa reconoce la importancia de proporcionar recursos tangibles para ayudar a los nuevos empleados a comprender sus roles y responsabilidades, así como los procedimientos y políticas de la empresa.

La mayoría de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el contenido de la inducción les ayudó para su integración en la empresa, así como para desarrollar actividades o integrarse a la empresa. Esto indica que la capacitación de inducción es percibida como útil y efectiva por parte de los empleados, lo que puede contribuir a una transición suave y exitosa a su nuevo entorno laboral.

**Tabla 3**

Capacitación de acuerdo a perfil

Pregunta	Opciones	Respuestas
24. ¿La organización ha brindado capacitación de acuerdo con el puesto al que te contrataron?		
	Si	105
	No	16
25. ¿Los cursos de capacitación brindados fueron programados dentro o fuera del horario laboral?		
	Dentro	106
	Fuera	15
26. ¿La capacitación te fue de utilidad para desarrollar las actividades del puesto?		
	Totalmente de acuerdo	44
	De acuerdo	57
	Indiferente	13
	En desacuerdo	2
	Totalmente en desacuerdo	4
27. ¿Qué material de apoyo te facilitaron de acuerdo al perfil de puesto para el que fuiste contratado?		
	Manuales	96
	Cronogramas	40
	Reglamentos	41
	Otras	14
28. ¿Te sirvió la capacitación brindada sobre el perfil de puesto para desarrollar las actividades?		
	Totalmente de acuerdo	39
	De acuerdo	61
	Indiferente	14
	En desacuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	3
	Otras	1

29. ¿La persona encargada de brindarte la capacitación, fue interna o externa a la empresa?	Interna	100
	Externa	20
30. Durante el tiempo que lleva en el puesto de trabajo, ¿Cuántas capacitaciones ha recibido?	De 1 a 6	82
	De 6 a 12	24
	De 12 a 18	14
31. ¿Cuántos cursos de capacitación recibe al año?	1	49
	2	19
	3	12
	4	8
	5	3
	Más de 5	29

Nota: En esta Tabla nos muestra datos donde se observa una perspectiva minuciosa sobre las capacitaciones ofrecida por la empresa a los trabajadores, así como sobre cómo estos perciben y valoran dicha capacitación.

Estos datos proporcionan una visión detallada sobre la capacitación proporcionada por la organización a los empleados, así como sobre la percepción y utilidad de dicha capacitación. Aquí hay algunos comentarios sobre cada conjunto de datos:

Capacitación de acuerdo con el puesto (Pregunta 24):

La gran mayoría de los encuestados (105 de 121) indicaron que la organización les brindó capacitación de acuerdo con el puesto para el que fueron contratados. Esto sugiere que la empresa reconoce la importancia de proporcionar capacitación específica y relevante para los roles individuales de los empleados.

Programación de los cursos de capacitación (Pregunta 25):

La mayoría de los cursos de capacitación fueron programados dentro del horario laboral (106 de 121). Esto indica un enfoque de la empresa en priorizar el tiempo y los recursos para el desarrollo profesional de los empleados durante las horas de trabajo regulares.

Utilidad de la capacitación (Pregunta 26):

La mayoría de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la capacitación les fue útil para desarrollar las actividades de su puesto (101 de 121). Esto indica que la capacitación proporcionada por la empresa es percibida como beneficiosa y relevante por parte de los empleados.

Material de apoyo proporcionado (Pregunta 27):

Se proporcionaron diversos materiales de apoyo de acuerdo al perfil del puesto para el que fueron contratados, con manuales siendo el más común (96 de 121). Esto sugiere que la empresa valora proporcionar recursos tangibles para ayudar a los empleados a desempeñarse de manera efectiva en sus roles.

Utilidad de la capacitación sobre el perfil del puesto (Pregunta 28):

La mayoría de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la capacitación brindada sobre el perfil del puesto les ayudó a desarrollar las actividades (100 de 121). Esto sugiere que la capacitación sobre el perfil del puesto es percibida como efectiva y relevante por parte de los empleados.

Origen de la persona encargada de la capacitación (Pregunta 29):

La mayoría de las personas encargadas de brindar la capacitación fueron internas a la empresa (100 de 121).

Esto sugiere que la empresa confía en su propio personal para proporcionar capacitación y desarrollo profesional a los empleados.

Frecuencia de las capacitaciones (Preguntas 30 y 31):

La mayoría de los encuestados recibieron entre 1 y 6 capacitaciones desde que están en el puesto de trabajo (82 de 121), y la mayoría recibe entre 1 y 2 cursos de capacitación

al año (68 de 121). Esto sugiere que la empresa tiene un enfoque estructurado, pero no abrumador en la capacitación y desarrollo profesional de los empleados.

Los datos obtenidos para esta tabla 3 capacitación de acuerdo al perfil nos sugieren, desde el enfoque de la gestión del conocimiento, reflejan una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo y el desarrollo de sus empleados como un componente clave para el éxito empresarial. Este enfoque comprometido y efectivo en la gestión del conocimiento puede contribuir significativamente al crecimiento y la competitividad de la organización a largo plazo.

La mayoría de los encuestados recibieron capacitación específica y relevante para sus roles individuales. Esta alineación entre la capacitación y las responsabilidades laborales es esencial para asegurar que los empleados adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse de manera efectiva en sus funciones.

La programación de la mayoría de los cursos de capacitación dentro del horario laboral refleja el compromiso de la organización con el desarrollo profesional de sus empleados. Al priorizar el tiempo y los recursos para la capacitación durante las horas de trabajo regulares, la empresa demuestra su reconocimiento del valor de invertir en el crecimiento de su personal.

La alta proporción de empleados que perciben la capacitación como útil para desarrollar sus actividades laborales indica que la empresa está entregando programas de capacitación efectivos y relevantes. Esta percepción positiva puede fomentar la motivación y el compromiso de los empleados, así como mejorar su desempeño en el trabajo.

La variedad de materiales de apoyo proporcionados, como manuales y cronogramas, sugiere un enfoque integral para respaldar el aprendizaje y el desarrollo de los empleados. Estos recursos tangibles son importantes para facilitar la asimilación y aplicación de nuevos conocimientos en el entorno laboral.

El hecho de que la mayoría de las personas encargadas de brindar la capacitación sean internas a la empresa resalta la confianza de la organización en su propio personal para transmitir conocimientos y habilidades. Esto también puede fomentar un sentido de comunidad y colaboración entre los empleados.

La distribución de la frecuencia de las capacitaciones sugiere que la organización tiene un enfoque equilibrado y estructurado en el desarrollo profesional de sus empleados. Al proporcionar un número adecuado de capacitaciones por año, la empresa puede garantizar un crecimiento continuo sin abrumar a su personal.

**Tabla 4**

Condiciones laborales

Pregunta	Opciones	Respuestas
35. ¿Consideras que las instalaciones de la empresa son las adecuadas para desarrollar tus actividades?	Totalmente de acuerdo	41
	De acuerdo	57
	Indiferente	19
	En desacuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	0
	36. ¿Las condiciones de tu espacio de trabajo (iluminación, temperatura o espacio) te permiten realizar tus actividades de manera satisfactoria?	Totalmente de acuerdo
De acuerdo		61
Indiferente		15
En desacuerdo		6
Totalmente en desacuerdo		0
37. ¿Cuentan con manuales o instructivos sobre el uso del equipo de seguridad?		Si
	No	24
	38. ¿Existe un documento, cartel, infografía o señalización sobre cómo responder ante una situación de riesgo?	Documento
Cartel		16
Infografía		10

	Señalización	53
39. ¿Sabes dónde se localizan los reglamentos del trabajo?	Si	103
	No	17
40. ¿Existe alguna sanción documentada sobre el uso del equipo de protección en tu área de trabajo?	Si	88
	No	32
41. ¿Cómo se realizan las peticiones de mejora en tu área de trabajo?	Buzón de sugerencias	34
	Correo electrónico	47
	Vía telefónica	1
	Física	38
42. ¿Qué temas tratas en tus reuniones o juntas de trabajo?	Informativo	39
	Retroalimentación	48
	Resolución de problemas	45
	Otras	1

Nota: En esta tabla muestra datos acerca de cómo los empleados perciben sus condiciones de trabajo en la empresa, reuniones laborales, seguridad e higiene.

Estos datos proporcionan información valiosa sobre las percepciones y condiciones de trabajo de los empleados en la empresa. Aquí hay algunos comentarios sobre cada conjunto de datos:

Instalaciones de la empresa (Pregunta 35):

La mayoría de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las instalaciones de la empresa son adecuadas para desarrollar sus actividades (98 de 121). Esto sugiere que la mayoría de los empleados se sienten cómodos y tienen los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva.

Condiciones del espacio de trabajo (Pregunta 36):

La mayoría de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las condiciones de su espacio de trabajo les permiten realizar sus actividades de manera satisfactoria (99 de 121). Esto indica que la mayoría de los empleados perciben que tienen un entorno laboral cómodo y adecuado para realizar sus tareas.

Manuales de equipo de seguridad (Pregunta 37):

La mayoría de los encuestados indicaron que cuentan con manuales o instructivos sobre el uso del equipo de seguridad (96 de 121). Esto es importante para garantizar que los empleados estén debidamente informados y capacitados sobre cómo utilizar el equipo de seguridad de manera adecuada y segura.

Señalización de situaciones de riesgo (Pregunta 38):

La mayoría de los encuestados indicaron que existe señalización sobre cómo responder ante una situación de riesgo (53 de 121). Esto es crucial para la seguridad en el lugar de trabajo, ya que ayuda a los empleados a identificar y responder rápidamente ante posibles peligros.

Localización de reglamentos del trabajo (Pregunta 39):

La mayoría de los encuestados indicaron que saben dónde se localizan los reglamentos del trabajo (103 de 121). Esto es importante para garantizar que los empleados tengan acceso a la información necesaria sobre las políticas y procedimientos de la empresa.

Sanciones sobre el uso de equipo de protección (Pregunta 40):

La mayoría de los encuestados indicaron que existe alguna sanción documentada sobre el uso del equipo de protección en su área de trabajo (88 de 121). Esto sugiere que la empresa tiene medidas disciplinarias establecidas para garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en el lugar de trabajo.

Peticiones de mejora en el área de trabajo (Pregunta 41):

Las peticiones de mejora en el área de trabajo se realizan de diversas formas, incluyendo buzones de sugerencias, correo electrónico y físicamente. Esto indica que la empresa ofrece múltiples canales para que los empleados presenten sus ideas y propuestas de mejora.

Temas tratados en reuniones de trabajo (Pregunta 42):

Los temas tratados en las reuniones de trabajo incluyen información, retroalimentación y resolución de problemas. Esto sugiere que las reuniones están diseñadas para mantener a los empleados informados, fomentar la comunicación y abordar los desafíos laborales de manera efectiva.

Los datos obtenidos para esta tabla 4 condiciones laborales nos sugieren, desde el enfoque de la gestión del conocimiento, que la empresa está adoptando medidas para crear un entorno laboral propicio para la gestión efectiva del conocimiento. Facilitar el acceso a la información, promover la participación de los empleados y fomentar una cultura de aprendizaje continuo son elementos clave para fortalecer la gestión del conocimiento en la organización y promover la innovación y la excelencia operativa.

El hecho de que la mayoría de los empleados consideren que las instalaciones y las condiciones de su espacio de trabajo son adecuadas es positivo desde el punto de vista de la gestión del conocimiento. Un entorno laboral cómodo y seguro puede fomentar la colaboración, el intercambio de ideas y el aprendizaje entre los empleados.

El acceso a manuales de seguridad y a la señalización sobre cómo responder ante situaciones de riesgo indica que la empresa está proporcionando recursos y herramientas para que los empleados estén informados y preparados. Esto es fundamental para garantizar que los empleados tengan acceso al conocimiento necesario para realizar sus tareas de manera segura y eficiente.

La variedad de canales para realizar peticiones de mejora en el área de trabajo muestra un compromiso con la participación de los empleados en el proceso de mejora continua. Fomentar la participación y la retroalimentación de los empleados es esencial para identificar y compartir conocimientos prácticos y experiencias que puedan contribuir a la mejora de los procesos y prácticas en la organización.

**Tabla 5**

Reuniones o Juntas

Pregunta	Opciones	Respuestas
43. ¿Cada cuándo realizan las reuniones o juntas?	Semanal	84
	Mensual	23
	Anual	7
	Antes de alguna revisión externa	4
	Después de alguna revisión externa	2
	44. ¿Se documenta algún tipo de acuerdo después de cada reunión o junta?	Si
	No	34
45. ¿De qué manera se dan los comunicados?	Documentada	52
	Correo electrónico	57
	Verbal	64
	Buzón de sugerencias	1
	Otras	1
46. ¿Los comunicados internos te proporcionan información de utilidad?	Totalmente de acuerdo	40
	De acuerdo	65
	Indiferente	12
	En desacuerdo	2
	Totalmente en desacuerdo	1
	Otras	1

Nota: En esta tabla muestra datos significativos acerca de la forma en que se desarrollan las reuniones, se documentan los acuerdos, se lleva a cabo la comunicación interna y se valora la utilidad de la información proporcionada en los comunicados internos.

Estos datos proporcionan información relevante sobre cómo se llevan a cabo las reuniones, la documentación de acuerdos, la comunicación interna y la percepción de la utilidad de la información proporcionada en los comunicados internos. Aquí hay algunos comentarios sobre cada conjunto de datos:

Frecuencia de las reuniones (Pregunta 43):

La mayoría de las reuniones se realizan semanalmente, lo que indica una comunicación regular y frecuente dentro de la empresa. Esto puede ser beneficioso para mantener a los empleados actualizados y alineados con los objetivos y actividades de la organización.

Documentación de acuerdos (Pregunta 44):

Es alentador ver que la mayoría de las reuniones o juntas resultan en algún tipo de documentación de acuerdos. Esto es importante para garantizar la claridad y la responsabilidad en cuanto a las decisiones tomadas durante las reuniones, lo que puede contribuir a una gestión más efectiva del conocimiento y a la implementación exitosa de acciones acordadas.

Formas de comunicación interna (Pregunta 45):

La comunicación interna se realiza principalmente de forma verbal y a través de correo electrónico, seguida de comunicación documentada. Esto sugiere una variedad de canales de comunicación utilizados en la empresa, lo que puede ser beneficioso para llegar a diferentes audiencias y garantizar que la información sea accesible para todos los empleados.

Utilidad de los comunicados internos (Pregunta 46):

La mayoría de los empleados están de acuerdo en que los comunicados internos les proporcionan información útil. Esto indica que la empresa está entregando mensajes relevantes y significativos que contribuyen al conocimiento y comprensión de los empleados sobre diversos aspectos relacionados con su trabajo y la organización en general.

Los datos obtenidos para esta tabla 5 reuniones o juntas nos sugieren, desde el enfoque de la gestión del conocimiento, que la organización tiene prácticas sólidas de comunicación interna y gestión de reuniones que son beneficiosas para la gestión del conocimiento. Una comunicación clara, frecuente y documentada, junto con el uso efectivo de diferentes canales de comunicación, puede mejorar la transferencia de conocimientos y contribuir al aprendizaje organizacional.

La mayoría de las reuniones se realizan de manera semanal, lo que indica una comunicación frecuente y regular dentro de la organización. Esta frecuencia puede facilitar el intercambio de información y la actualización de conocimientos entre los empleados.

Es alentador ver que la gran mayoría de las reuniones resultan en algún tipo de documentación de acuerdos. La documentación de acuerdos es fundamental para capturar y compartir el conocimiento generado durante las reuniones, lo que facilita su acceso y aplicación en el futuro.

La comunicación interna se lleva a cabo principalmente de forma verbal y a través de correo electrónico. Esto sugiere que la empresa utiliza una combinación de métodos formales e informales para compartir información y conocimientos entre los empleados.

La mayoría de los empleados están de acuerdo en que los comunicados internos les proporcionan información útil. Esto indica que la empresa está entregando mensajes relevantes y significativos que contribuyen al conocimiento y comprensión de los empleados sobre diversos aspectos relacionados con su trabajo y la organización en general.

**Tabla 6**

Relaciones en el trabajo

Pregunta	Respuesta	Cantidad
47. ¿Consideras que la relación con tus compañeros de área te facilita el desempeño de tus actividades?	Totalmente de acuerdo	45
	De acuerdo	60
	Indiferente	12
	En desacuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	0
48. ¿Tu equipo de trabajo te motiva y respalda en tus actividades?	Totalmente de acuerdo	38
	De acuerdo	59
	Indiferente	16
	En desacuerdo	6
	Totalmente en desacuerdo	1
49. ¿Consideras que la comunicación entre departamentos y/o áreas facilita el desempeño de sus actividades?	Totalmente de acuerdo	48
	De acuerdo	55
	Indiferente	15
	En desacuerdo	2
	Totalmente en desacuerdo	0
50. ¿Existe apertura para comunicarte con los líderes corporativos?	Si	93
	No	25
51. Marca de qué forma se establece la comunicación?	Escrita	43
	Correo	59
	Verbal	84
	Buzón de quejas	3
52. Existe un flujo libre de información dentro la empresa y en tu área de trabajo.	Si	105
	No	13
53. ¿Tienes acceso a toda la información relevante para ejecutar tus labores?	Totalmente de acuerdo	44
	De acuerdo	60
	Indiferente	12

	En desacuerdo	4
	Totalmente en desacuerdo	0
54. Hay una evaluación por escrito sobre tu desempeño laboral	Si	63
	No	57
	Otras	1
55. Si respondiste afirmativamente a la pregunta anterior, ¿con qué frecuencia realizas esta actividad?	Semanal	16
	Mensual	24
	Anual	22
	Antes de tener revisión externa	0
	Después de tener revisión externa	0
56. ¿Recibes retroalimentación de tus actividades?	Si	103
	No	18
57. Si respondiste sí a la pregunta anterior ¿son útiles estas observaciones de mejora para tu desempeño?	De acuerdo	60
	Totalmente de acuerdo	43
	Indiferente	8
	En desacuerdo	2
	Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Esta tabla muestra datos sobre diferentes aspectos vinculados al entorno de trabajo y la comunicación dentro de la organización empresarial.

Estos datos proporcionan información valiosa sobre varios aspectos relacionados con el ambiente laboral y la comunicación dentro de la empresa. Aquí hay algunos comentarios sobre cada conjunto de datos:

Relación con compañeros de área (Pregunta 47):

La mayoría de los encuestados (105 de 121) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la relación con sus compañeros de área facilita el desempeño de sus actividades. Esto sugiere un ambiente laboral colaborativo y positivo.

Motivación y respaldo del equipo de trabajo (Pregunta 48):

La mayoría de los encuestados (97 de 121) indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su equipo de trabajo los motiva y respalda en sus actividades. Esto refleja un ambiente de trabajo que fomenta el apoyo mutuo y la colaboración.

Comunicación entre departamentos y áreas (Pregunta 49):

La mayoría de los encuestados (103 de 121) creen que la comunicación entre departamentos y áreas facilita el desempeño de sus actividades. Esto indica que existe una comunicación efectiva y fluida entre diferentes partes de la organización.

Apertura para comunicarse con líderes corporativos (Pregunta 50):

La mayoría de los encuestados (93 de 121) indicaron que existe apertura para comunicarse con los líderes corporativos. Esto sugiere un ambiente organizacional donde se valora la transparencia y la comunicación abierta.

Establecimiento de la comunicación (Pregunta 51):

La comunicación verbal es la forma más común de comunicación en la empresa, seguida por el correo electrónico y la comunicación escrita. Esto puede indicar una preferencia por la comunicación cara a cara para facilitar la interacción directa.

Flujo libre de información (Pregunta 52):

La gran mayoría de los encuestados (105 de 121) indicaron que existe un flujo libre de información dentro de la empresa y en sus áreas de trabajo. Esto es crucial para una gestión efectiva del conocimiento y la toma de decisiones informadas.

Acceso a información relevante (Pregunta 53):

La mayoría de los encuestados (104 de 121) indicaron tener acceso a toda la información relevante para ejecutar sus labores. Esto es fundamental para la eficiencia y eficacia en el trabajo.

Evaluación por escrito del desempeño laboral (Pregunta 54):

La mayoría de los encuestados (63 de 121) indicaron que hay una evaluación por escrito de su desempeño laboral. Esto sugiere un enfoque estructurado en la evaluación del rendimiento de los empleados.

Frecuencia de la evaluación del desempeño (Pregunta 55):

La evaluación del desempeño se realiza con mayor frecuencia de forma mensual (24 de 121) y semanal (16 de 121). Esto puede indicar un enfoque proactivo en el seguimiento y la mejora del rendimiento.

Recepción de retroalimentación (Pregunta 56):

La mayoría de los encuestados (103 de 121) indicaron recibir retroalimentación sobre sus actividades. Esto es importante para el desarrollo profesional y la mejora continua.

Utilidad de la retroalimentación (Pregunta 57):

La mayoría de los encuestados (103 de 121) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las observaciones de mejora son útiles para su desempeño. Esto sugiere una cultura organizacional receptiva al aprendizaje y la mejora continua.

Los datos obtenidos para esta tabla 6 relaciones en el trabajo nos sugieren, desde el enfoque de la gestión del conocimiento, que la empresa ha establecido una base sólida para la gestión del conocimiento, lo que puede contribuir significativamente a su capacidad para adaptarse a los cambios, innovar y mantener un alto nivel de desempeño organizacional. Es fundamental seguir fortaleciendo estas prácticas y promover una

cultura que valore y fomente el intercambio de conocimientos en todos los niveles de la organización.

La percepción mayoritaria de que la comunicación entre departamentos y áreas facilita el desempeño de las actividades indica que la empresa promueve canales de comunicación eficientes para compartir información relevante.

El hecho de que la mayoría tenga acceso a la información necesaria para ejecutar sus labores sugiere que la empresa ha implementado sistemas adecuados para gestionar y distribuir el conocimiento de manera efectiva.

La percepción generalizada de un flujo libre de información dentro de la empresa y en las áreas de trabajo señala que existe un ambiente propicio para compartir conocimiento y experiencias, lo que puede impulsar la colaboración y la innovación.

Retroalimentación efectiva: La recepción de retroalimentación por parte de la mayoría de los empleados y su percepción positiva sobre la utilidad de esta retroalimentación indican que la empresa fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua.

Con los resultados mostrados, podemos evaluar la validez de la hipótesis propuesta:

- Hipótesis H0: No hay relación entre la implementación de programas de capacitación y la eficiencia laboral.
- Hipótesis H1: La implementación de programas de capacitación está positivamente relacionada con la eficiencia laboral.

Validación de H1:

- Los datos proporcionados sugieren que la mayoría de los empleados recibieron capacitación específica y relevante para sus roles individuales.

- La mayoría de los encuestados recibió capacitación de inducción, la cual fue programada dentro del horario laboral.
- La mayoría considera que la capacitación fue útil para desarrollar sus actividades laborales.
- Se proporcionaron materiales de apoyo durante la capacitación, como manuales y cronogramas.
- La capacitación fue principalmente impartida por personal interno a la empresa.
- Estos puntos respaldan la hipótesis alternativa (H1) al sugerir una correlación positiva entre la implementación de programas de capacitación y la eficiencia laboral, ya que los datos indican que la capacitación es percibida como útil y relevante para el desempeño laboral de los empleados.

Invalidación de H0:

- No se proporcionan datos que sugieran la falta de relación entre la capacitación y la eficiencia laboral.
- Dado que los datos disponibles respaldan la hipótesis alternativa y no proporcionan evidencia para refutarla, podemos concluir provisionalmente que la hipótesis H1 es válida en función de la información proporcionada.

Para validar o refutar estas hipótesis, necesitaríamos realizar un análisis estadístico más detallado, como un análisis de correlación entre la implementación de programas de capacitación y las medidas de eficiencia laboral (por ejemplo, la percepción de los empleados sobre la utilidad de la capacitación, la frecuencia de la capacitación, la retroalimentación recibida, etc.).

Considerando la información generada por la encuesta y después de un análisis podemos dar respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon:

**¿Cómo el ambiente organizacional afecta la adecuada gestión del conocimiento en las PYMES de la región de Texmelucan?** El entorno en la organización, que abarca

desde la cultura hasta las prácticas de comunicación y la estructura, ejerce una influencia significativa en la eficacia de la gestión del conocimiento. Un entorno que fomente la colaboración, la comunicación abierta y la confianza entre los empleados puede facilitar el intercambio de conocimientos y promover una cultura de aprendizaje. Por otro lado, un entorno organizacional adverso, caracterizado por la falta de comunicación, la competencia interna excesiva o la resistencia al cambio, puede dificultar la gestión del conocimiento al desincentivar la colaboración y la participación de los empleados en la creación y compartición de conocimientos.

**¿Cuáles son los factores gestión del conocimiento que determinan el ambiente organizacional?** Podemos considera los siguientes:

- La implementación de programas de capacitación y desarrollo para fomentar el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos entre los empleados.
- La existencia de canales de comunicación efectivos y accesibles para facilitar la difusión de información y la colaboración entre diferentes niveles jerárquicos y departamentos.
- La promoción de una cultura organizacional que valore y fomente la innovación, la experimentación y el aprendizaje compartido.
- La creación de estructuras organizativas flexibles y adaptables que permitan la rápida difusión y aplicación de nuevos conocimientos y prácticas.

**¿De qué forma el ambiente organizacional influye en cada elemento en la gestión del conocimiento?** La cultura organizacional, los canales de comunicación, la estructura organizativa y la percepción de los empleados son elementos fundamentales que influyen en la gestión del conocimiento en una empresa. Una cultura que fomente la apertura y la colaboración facilita el intercambio de conocimientos entre los empleados. Los canales de comunicación claros y efectivos, junto con prácticas de retroalimentación adecuadas, promueven la transferencia de conocimientos y la creación de una base compartida. La estructura organizativa, incluyendo los sistemas de recompensas, puede incentivar la participación de los empleados en iniciativas de gestión del conocimiento. Por último, la

percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, que incluye factores como el liderazgo y la cultura de trabajo en equipo, puede influir en su disposición para contribuir activamente. En conjunto, estos elementos forman un entorno propicio para la gestión efectiva del conocimiento, fomentando la colaboración, la innovación y el desarrollo continuo dentro de la empresa.

# CAPÍTULO V DISCUSIÓN

## **5.1 Resultados obtenidos & esperados**

### **5.2 Resultados obtenidos**

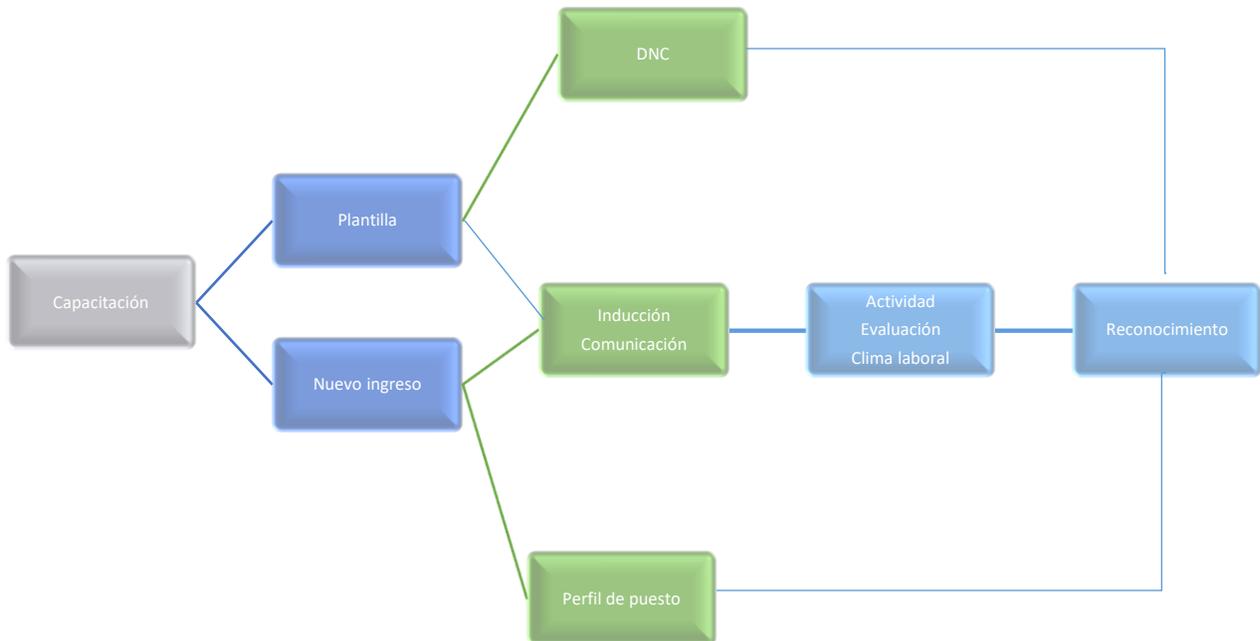
Diagrama del proceso de transferencia del conocimiento

1. Generación de conocimiento: En esta etapa, el conocimiento es creado a través de la investigación, la experiencia práctica o cualquier otro medio de producción de conocimiento.
2. Comunicación del conocimiento: Una vez generado, el conocimiento debe ser comunicado a otros. Esto puede implicar la publicación de resultados de investigación, la realización de presentaciones o la transferencia de conocimientos de expertos a aprendices.
3. Recepción y comprensión del conocimiento: En esta fase, los receptores del conocimiento deben comprender y asimilar la información transmitida. Esto puede requerir la participación activa, la reflexión y la discusión.
4. Aplicación del conocimiento: Finalmente, el conocimiento adquirido se aplica en contextos relevantes. Esto puede implicar la implementación de nuevas prácticas, la resolución de problemas o la toma de decisiones basadas en el conocimiento adquirido.

Este diagrama ilustra el flujo general del conocimiento desde su generación hasta su aplicación, destacando las etapas clave en el proceso de transferencia del conocimiento.

**Figura 3**

Diagrama del proceso de transferencia del conocimiento



Nota: La imagen muestra como es el proceso de transferencia de conocimiento, que factores y actividades intervienen para poder llegar a los destinatarios y así conocer el impacto. Fuente: propia.

De acuerdo a las secciones que se implementarán en la encuesta; se realizó la puntuación final para la clasificación del nivel de transferencia del conocimiento sobre los temas mencionados:

Sección 1: Datos del Colaborador	Puntuación: 8
Sección 2: Empresa	Puntuación: 7
Sección 3: Reclutamiento	Puntuación: 6
Sección 4: Capacitación de Inducción	Puntuación: 9
Sección 5: Capacitación de Perfil de Puesto	Puntuación: 8
Sección 6: Capacitador	Puntuación: 8
Sección 7: Condiciones Laborales	Puntuación: 9
Sección 8: Reuniones o Juntas	Puntuación: 7

Estas puntuaciones reflejan el nivel de transferencia de conocimientos y la efectividad de la encuesta para recopilar información relevante sobre diversos aspectos de la organización. Cuanto mayor sea la puntuación, mayor será la efectividad de la sección para transferir y recopilar conocimiento sobre el tema específico.

La encuesta nos permite observar estrategias de gestión de conocimiento y ambiente organizacional, que las organizaciones implementan, las cuales, desde el punto de vista de los actores involucrados en la gestión del conocimiento, son positivas y de gran impacto en beneficio de su actuar dentro de la organización. Alguna se menciona a continuación:

Flujo constante de empleados:

- Transferencia de conocimiento: Implementar procesos sólidos de transferencia de conocimiento es fundamental para capturar y compartir el conocimiento de los empleados que dejan la organización. Esto puede realizarse a través de técnicas como la documentación de procedimientos, la creación de bases de datos de conocimiento, la realización de sesiones de capacitación de salida y la asignación de mentores para facilitar la transmisión de conocimientos.
- Integración efectiva de nuevos empleados: Los procesos de integración deben diseñarse cuidadosamente para acelerar la adaptación y el aprendizaje de los nuevos empleados. Esto puede incluir programas de inducción estructurados, asignación de mentores, acceso a recursos de aprendizaje en línea y participación en comunidades de práctica.

Valoración del desarrollo interno:

- Comunidades de práctica y programas de mentoría: Fomentar la colaboración entre colegas a través de comunidades de práctica permite compartir

conocimientos y experiencias entre empleados con diferentes niveles de experiencia. Además, establecer programas de mentoría puede facilitar la transferencia de conocimientos y habilidades de los empleados más experimentados a los nuevos miembros del equipo.

- Desarrollo de habilidades específicas: Identificar las habilidades y competencias clave necesarias para el crecimiento profesional y ofrecer oportunidades de desarrollo específicas, como cursos de capacitación internos, talleres y programas de certificación, puede mejorar la preparación de los empleados para enfrentar desafíos laborales futuros.

#### Diversidad en la experiencia:

- Colaboración interdepartamental: La diversidad en la experiencia puede ser aprovechada para fomentar la colaboración entre departamentos y áreas funcionales. Esto puede facilitarse mediante la creación de equipos multidisciplinarios para proyectos específicos, la organización de reuniones interdepartamentales regulares y la promoción de la comunicación abierta entre diferentes equipos.
- Intercambio de mejores prácticas: Facilitar el intercambio de mejores prácticas y lecciones aprendidas entre empleados con diferentes trayectorias puede promover la innovación y la mejora continua en toda la organización. Esto puede lograrse mediante la celebración de sesiones de aprendizaje compartido, la creación de plataformas en línea para compartir experiencias y la realización de análisis post-proyecto para identificar áreas de mejora.

#### Necesidades de capacitación:

- Identificación de brechas de habilidades: Utilizar la información sobre la antigüedad en el puesto actual para identificar áreas donde se necesitan programas de capacitación y desarrollo. Esto puede lograrse mediante la

realización de evaluaciones de habilidades, encuestas de satisfacción del empleado y revisiones de desempeño periódicas.

- Programas de desarrollo personalizado: Diseñar programas de capacitación y desarrollo personalizados que aborden las necesidades específicas de los empleados en diferentes etapas de sus carreras. Estos programas pueden incluir cursos de formación técnica, habilidades de liderazgo, desarrollo de competencias blandas y oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

La información de la encuesta nos sugiere que, al implementar estas estrategias, las organizaciones pueden fortalecer su gestión del conocimiento, mejorar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados, y aumentar su competitividad y productividad a largo plazo.

## **5.2. Resultados esperados**

La información mostrada en la encuesta coincide principalmente con la referencia de Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorgoglione, M. (2004). Organization and technology in knowledge transfer. Benchmarking y International Journal, 11(6), 584-600. Esta referencia aborda temas relacionados con la implementación de programas de capacitación y desarrollo, la existencia de canales de comunicación efectivos, la promoción de una cultura organizacional que valore la innovación y el aprendizaje compartido, así como la creación de estructuras organizativas flexibles para la gestión del conocimiento.

Basándonos en las puntuaciones más altas de la encuesta en capacitación, comunicación, ambiente organizacional y experiencia del individuo, podríamos diseñar un modelo de gestión del conocimiento que incluya los siguientes elementos:

Programas de Capacitación Continua: Implementar programas de capacitación y desarrollo que promuevan el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos entre los empleados. Estos programas deben estar alineados con las necesidades

específicas de cada puesto y ser programados dentro del horario laboral para garantizar la participación de todos los empleados.

**Canales de Comunicación Efectivos:** Establecer canales de comunicación efectivos y accesibles que faciliten la difusión de información y la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos. Esto incluye tanto comunicación verbal como escrita, así como la documentación de acuerdos y decisiones importantes.

**Cultura Organizacional Orientada al Aprendizaje y la Innovación:** Promover una cultura organizacional que valore y fomente la innovación, la experimentación y el aprendizaje compartido. Esto puede lograrse a través de la creación de espacios para compartir ideas, el reconocimiento de iniciativas innovadoras y la creación de estructuras que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo.

**Reconocimiento de la Experiencia Individual:** Reconocer y valorar la experiencia individual de los empleados, así como su contribución al conocimiento colectivo de la organización. Esto puede incluir la implementación de programas de mentoría y el establecimiento de comunidades de práctica donde los empleados puedan compartir sus conocimientos y experiencias.

En resumen, un modelo de gestión del conocimiento basado en las puntuaciones más altas de la encuesta se centraría en proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo, facilitar la comunicación efectiva, promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje y reconocer y valorar la experiencia individual de los empleados. Esto contribuiría a mejorar la competitividad y la productividad de la organización al aprovechar al máximo el conocimiento y las habilidades de su capital humano.

Con la implementación del modelo teórico en la transferencia y gestión de conocimientos puede conducir a varios resultados positivos y beneficios, dependiendo de la naturaleza del modelo y del contexto en el que se aplique. Aquí hay algunos resultados que podrán esperar.

- **Eficiencia en la Transferencia de Conocimientos:** Un modelo teórico bien diseñado puede mejorar la eficiencia de la transferencia de conocimientos al proporcionar una estructura clara y procesos definidos. Esto facilita la identificación, captura y transmisión de conocimientos clave.
- **Mejora en la Retención del Conocimiento:** Al aplicar un modelo que considera factores como el estilo de aprendizaje, la relevancia y la participación, es probable que se mejore la retención del conocimiento entre los receptores.
- **Adaptación a Diferentes Contextos y Audiencias:** Un modelo teórico sólido puede ser adaptable, permitiendo su implementación en diversos contextos y con diferentes audiencias. Esto facilita la transferencia de conocimientos en entornos variados.
- **Promoción de la Colaboración:** Al incorporar elementos que fomentan la colaboración y la interacción entre los individuos, el modelo puede contribuir a un ambiente más colaborativo y a la creación de comunidades de práctica que faciliten la transferencia de conocimientos.
- **Medición y Evaluación Efectivas:** La implementación de un modelo teórico puede proporcionar un marco para medir y evaluar la efectividad de la transferencia de conocimientos. Esto permite identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según sea necesario.
- **Cambio Cultural y Organizacional:** Algunos modelos teóricos incorporan estrategias para abordar aspectos culturales y organizacionales que pueden influir en la transferencia de conocimientos. Esto podría llevar a un cambio positivo en la cultura y las prácticas organizativas.

- **Innovación y Mejora Continua:** Un modelo que fomente la creatividad y la innovación puede impulsar la mejora continua en la gestión del conocimiento. Puede alentar a los individuos a compartir ideas nuevas y a buscar constantemente formas de optimizar procesos.
- **Reducción de Barreras y Obstáculos:** Los modelos teóricos pueden abordar barreras comunes en la transferencia de conocimientos, como la resistencia al cambio, la falta de comunicación efectiva y la falta de motivación. Esto puede allanar el camino para una transferencia más suave y efectiva.
- **Desarrollo de Líderes y Facilitadores:** La implementación exitosa de un modelo teórico puede contribuir al desarrollo de líderes y facilitadores que juegan un papel clave en la facilitación de la transferencia de conocimientos dentro de una organización.
- **Sostenibilidad a Largo Plazo:** Un modelo bien fundamentado puede contribuir a la sostenibilidad a largo plazo de los esfuerzos de gestión del conocimiento, proporcionando un marco que pueda evolucionar y adaptarse a medida que cambian las circunstancias y las necesidades.

Es importante destacar que los resultados pueden variar según el contexto específico, la naturaleza de la organización o la comunidad, y la implementación efectiva del modelo teórico. La alineación entre la teoría y la práctica, junto con la retroalimentación continua, es esencial para maximizar los beneficios de la implementación de un modelo teórico en la transferencia y gestión de conocimientos.

- Ayudar a las PYMES de la región de Texmelucan a identificar el problema sobre la gestión del conocimiento.
- Potenciación del proceso de aprendizaje en las PYME.
- Mejorar el medio ambiente organizacional para contribuir a la productividad.

### 5.3 Conclusiones

La implementación de una propuesta de modelo teórico en la transferencia de conocimiento en pequeñas y medianas empresas (Pymes) puede tener impactos significativos en la eficiencia operativa, la innovación y el desarrollo del personal.

**Optimización de Procesos de Transferencia:** La introducción de un modelo teórico proporciona una estructura para optimizar los procesos de transferencia de conocimiento. Esto puede resultar en una transmisión más eficiente y efectiva de información clave dentro de la empresa.

**Mejora de la Capacidad de Innovación:** Al facilitar la transferencia efectiva de conocimiento, el modelo teórico puede estimular la creatividad y la innovación dentro de la PYME. La implementación exitosa del modelo puede dar lugar a un entorno propicio para el desarrollo de nuevas ideas y prácticas.

**Desarrollo del Capital Humano:** La propuesta de modelo teórico puede contribuir al desarrollo del capital humano al fomentar la capacitación y el intercambio de conocimientos entre los empleados. Esto no solo mejora las habilidades individuales, sino que también fortalece la colectividad del equipo.

**Adaptabilidad a las Dinámicas de las PYMES:** Un modelo teórico bien diseñado para PYMES debería ser flexible y adaptable a las dinámicas específicas de estas empresas. La capacidad de ajustarse a los recursos limitados y a la rápida evolución de las PYMES es esencial para el éxito de la implementación.

**Cambio Cultural hacia la Colaboración:** La introducción de un modelo teórico puede influir en la cultura organizativa, promoviendo la colaboración y el intercambio de conocimientos como valores fundamentales. Este cambio cultural puede ser crucial para el éxito continuo de la transferencia de conocimientos.

**Fortalecimiento de la Resiliencia Empresarial:** Al mejorar la gestión del conocimiento, las PYMES pueden fortalecer su resiliencia empresarial. La capacidad de adaptarse rápidamente a nuevos conocimientos y circunstancias puede ser un activo valioso en un entorno empresarial dinámico.

**Facilitación del Aprendizaje Continuo:** La implementación del modelo teórico puede establecer un marco para el aprendizaje continuo en la PYME. Este enfoque puede ser esencial para mantener la relevancia y la competitividad en mercados cambiantes.

**Crecimiento Sostenible:** La transferencia de conocimiento efectiva puede contribuir al crecimiento sostenible de las PYMES al mejorar la capacidad de innovación, la eficiencia operativa y la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

**Atracción y Retención de Talento:** Una gestión efectiva del conocimiento, respaldada por un modelo teórico, puede hacer que la PYME sea más atractiva para profesionales talentosos y contribuir a la retención del talento dentro de la organización.

**Evaluación y Mejora Continua:** La implementación del modelo teórico también proporciona una base para la evaluación continua y la mejora. La retroalimentación constante y la adaptación a nuevas circunstancias son esenciales para el éxito a largo plazo.

En resumen, la implementación de un modelo teórico en la transferencia de conocimiento en PYMES puede ofrecer una serie de beneficios, desde mejorar la eficiencia operativa hasta fomentar la innovación y el desarrollo del capital humano. La adaptabilidad y la integración continua del modelo en las prácticas cotidianas son clave para maximizar estos beneficios.

## 5.4 Recomendaciones y aportación

Basándome en los resultados de la encuesta y los datos generados, aquí tienes algunas recomendaciones para potenciar la eficiencia en la gestión del conocimiento:

**Desarrollar Programas de Capacitación Personalizados:** Utilizar los datos sobre la antigüedad en la empresa, en el puesto actual y la percepción de la utilidad de la capacitación para diseñar programas de capacitación personalizados que aborden las necesidades específicas de cada empleado en diferentes etapas de su carrera profesional.

**Fomentar la Comunicación y Colaboración:** Dado que los canales de comunicación efectivos fueron identificados como un factor clave, se deben promover aún más las prácticas de comunicación abierta y colaboración entre los empleados. Esto podría incluir la implementación de herramientas de colaboración en línea y la celebración regular de reuniones interdepartamentales para fomentar el intercambio de conocimientos.

**Crear una Cultura de Aprendizaje Continuo:** La promoción de una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la innovación puede impulsar significativamente la gestión del conocimiento. Se deben celebrar y reconocer los esfuerzos de los empleados para aprender y compartir conocimientos, y se deben establecer incentivos que fomenten la participación en actividades de desarrollo profesional.

**Implementar Sistemas de Retroalimentación:** Establecer sistemas formales de retroalimentación que permitan a los empleados proporcionar comentarios sobre los programas de capacitación y otros aspectos relacionados con la gestión del conocimiento. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y a ajustar las estrategias de gestión del conocimiento según las necesidades y preferencias de los empleados.

**Fomentar la Mentoría y el Aprendizaje entre Pares:** Dada la diversidad en la antigüedad y experiencia dentro de la organización, se pueden establecer programas de mentoría y

fomentar el aprendizaje entre pares para facilitar la transferencia de conocimientos entre empleados con diferentes niveles de experiencia. Esto ayudará a aprovechar al máximo el conocimiento y la experiencia existentes en la organización.

Al implementar estas recomendaciones, las organizaciones pueden mejorar significativamente su eficiencia en la gestión del conocimiento y aprovechar al máximo el potencial de su capital humano para impulsar la innovación y la competitividad.

## Referencias bibliográficas

Alavi, M y Leidner, D. (2002). Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica, editor Stuart Barnes, Colección Negocios, Thompson Editores, España.

Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorgoglione, M. (2004). Organization and technology in knowledge transfer. *Benchmarking and International Journal*, 11(6), 584-600.

Andersen A. (1999). *El Mangement en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Andersen A. (1999). *KMAT (Knowledge Management Assessment Tool)*. Andersen A. Study London.

Andreu, R. & Sieber, S. (1999). "La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje". *Economía Industrial*.

Armijo, I., Aspillaga, C., Bustos, C., Calderón, A., Cortés, C., Fossa, P., Melipillan, R., Sánchez, A., Vivanco, A., (2021). *Manual de metodología de investigación*. Facultad de Psicología. Universidad del Desarrollo.

Carrillo-Gutiérrez, T., Martínez, R. M. R., Arredondo-Soto, K. C., & Solis-Quinteros, M. M. causalidad del error humano en la calidad del producto- estudio de caso human error causality in the quality of the product-case study.

Cordero Durán, L. (2018). La comunicación como proceso cultural. Pistas para el análisis. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(3).

Enríquez, Á. (2019). Gestión de conocimiento y universidad: visión prospectiva a partir de sus expertos. *CS*, (29), 273-297.

Gutiérrez, T. C., Martínez, R. M. R., Soto, K. C. A., & Quinteros, M. S. (2021). Análisis del error humano y la calidad del producto en la industria de manufactura de dispositivos médicos: Estudio de caso. *3c Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 10(1), 73-91.

Henríquez Fierro, E., & Zepeda González, M. I. (2003). Preparación de un proyecto de investigación. *Ciencia y enfermería*, 9(2), 23-28

Hevia Martínez, G. (2019): "La sociedad como artefacto. Sistemas sociotécnicos, sociotecnologías y sociotécnicas", *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, vol. 14, n° 40, pp. 267-295

Ikujiro, Nonaka et. al. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. México: Ed. Oxford

Knowles, M., Holton, F. y Swanson, R. (2001). *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*. México: Mexicana.

Libraryhouse (2008). Metrics for the evaluation of knowledge transfer activities at universities. Disponible en: <http://www.praxisunico.org.uk/uploads/2008-12%20Library%20House%20%20Metrics%20for%20the%20Evaluation%20of%20Knowledge%20Transfer%20Activities%20%28highl%29%20%282%29.pdf>

Lorente, P. (2020). *El conocimiento hereje*. Paidós Argentina

Marrero, T. (2004, mayo 1). *Hacia una educación para la emancipación*. Núcleo Abierto UNESR, 11. p. 7.

Mendoza, S. H., & Ávila, D. D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín científico de las ciencias económico administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53.

Mintzberg, H. (2009). *What Managers really do*. Wall street Journal

Prusak, Laurence (1997). *Knowledge in organizations*. EEUU: Butterworth-Heinemann.

Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2019). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Sánchez, M. J., Fernández, M., & Díaz, J. C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista científica UISRAEL*, 8(1), 107-121.

Sveiby, K.E. (2000). Capital Intelectual: la nueva riqueza de las empresas. España: Ed. Gestión 2000.

Sveiby, K.E. (2000) El valor del conocimiento. Revista Gestión. Volumen 5 pág. 110 -113

Thomas H. Davenport y Laurence Prusak Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.

Vermaas, P., Kroes, P., Poel, I., Franssen, M. y Houkes, W. (2011): "A Philosophy of Technology. From Technical Artefacts to Sociotechnical Systems", Synthesis Lectures on Engineers, Technology, and Society, vol. 6, nº 1, pp. 1-134.

## **Anexos Glosario Registro de Proyecto (patentes, derecho de autor, compra venta del proyecto, etc.)**

### **Glosario**

Transferencia de conocimiento: Proceso mediante el cual el conocimiento se transfiere de una persona, grupo u organización a otra, con el objetivo de compartir y utilizar la información de manera efectiva.

Gestión del conocimiento: Conjunto de estrategias, procesos y herramientas utilizadas para identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de una organización, con el fin de mejorar su desempeño y su capacidad de innovación.

Capital intelectual: Recursos intangibles de una organización, incluyendo conocimiento, habilidades, experiencia, relaciones y cultura organizacional, que contribuyen a su valor y su capacidad para generar ventajas competitivas.

Aprendizaje organizacional: Proceso mediante el cual una organización adquiere, crea, comparte y utiliza el conocimiento para mejorar su desempeño y adaptarse a cambios en su entorno.

Comunidades de práctica: Grupos de individuos que comparten intereses, objetivos y conocimientos relacionados con una determinada área o disciplina, y que colaboran de manera informal para aprender y resolver problemas en conjunto.

Transferencia tácita de conocimiento: Transferencia de conocimiento que se realiza de manera no estructurada y se basa en la experiencia, la observación y la práctica directa, más que en la comunicación verbal o escrita.

Transferencia explícita de conocimiento: Transferencia de conocimiento que se realiza de manera formal y estructurada, a través de medios como documentos escritos, presentaciones, capacitaciones y sistemas de gestión del conocimiento.

Barreras a la transferencia de conocimiento: Obstáculos que pueden dificultar la transferencia efectiva de conocimiento dentro de una organización, como la falta de incentivos, la resistencia al cambio, la falta de confianza, la brecha generacional y la falta de infraestructura tecnológica adecuada.

Indicadores de gestión del conocimiento: Medidas utilizadas para evaluar el desempeño de los procesos de gestión del conocimiento en una organización, como la tasa de retención de empleados clave, el tiempo de respuesta a consultas, la calidad de las soluciones proporcionadas y el nivel de participación en comunidades de práctica.

Cultura del conocimiento: Conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas dentro de una organización, que fomentan la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento como un recurso estratégico clave.



## Encuesta Gestión del conocimiento



\* Obligatoria

Instrucciones: Lea atentamente cada pregunta y responda honestamente.

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es detectar como se gestiona el conocimiento en las PYMES para identificar las buenas practicas, y así lograr áreas de mejora en el funcionamiento de la empresa.

## Datos del colaborador (a)

### 1. Edad \*

- Menor de 26 años
- Entre 27 a 42 años
- Entre 43 a 58 años
- Más de 59 años

### 2. Nombre completo \*

### 3. Correo electrónico \*

### 4. Número telefónico \*

### 5. Número de control \*

6. Genero \*

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no mencionarlo

7. Estado civil \*

- Casado(a)
- Soltero(a)
- Unión libre
- Divorciado

8. Escolaridad \*

- Secundaria
- Preparatoria
- Carrera técnica
- Licenciatura
- Posgrado
- Especialidad

9. Especifique la especialidad

Empresa

10. Puesto (de acuerdo a su organigrama) \*

11. Nombre de la empresa

12. Sector \*

- Primario
- Secundario
- Terciario

13. Horario \*

- Fijo
- Rolar

14. ¿Qué tiempo tiene que dejó su último empleo? \*

- 1 año atrás
- 2 años atrás
- 2 o 5 años atrás
- Más de 5 años atrás

15. Antigüedad en la empresa \*

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Entre 10 y 15 años
- Más de 15 años

16. Antigüedad en el puesto actual

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Entre 10 y 15 años
- Más de 15 años

## Reclutamiento

17. ¿Cómo te enteraste del puesto que tienes actualmente? \*

- Reclutamiento interno
- Recomendación
- Publicación de vacante externa

18. ¿Tipo de contrato? \*

- Contrato de planta
- Contrato temporal
- Contrato por proyecto

## Capacitación de inducción

19. ¿Tuvo proceso de inducción una vez contratado? \*

Sí

No

20. ¿La capacitación de inducción se programó dentro o fuera del horario laboral? \*

Dentro

Fuera

21. ¿Qué material de apoyo te facilitaron en el proceso de inducción? \*

Manuales

Reglamentos

Cronogramas

Otras

22.

¿Consideras que el contenido de la inducción te ayudo para tu integración en la empresa?  
\*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. ¿Te sirvió la capacitación de inducción para desarrollar las actividades o integrarte a la empresa ? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## Capacitación de perfil de puesto

24. ¿ La organización ha brindado capacitación de acuerdo al puesto al que te contrataron? \*

Sí

No

25. ¿Los cursos de capacitación brindados fueron programados dentro o fuera del horario laboral? \*

Dentro

Fuera

26. ¿La capacitación te fue de utilidad para desarrollar las actividades del puesto? \*

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

27. ¿Qué material de apoyo te facilitaron de acuerdo al perfil de puesto para el que fuiste contratado? \*

- Manuales
- Cronogramas
- Reglamentos
- Otras

28. ¿Te sirvió la capacitación brindada sobre el perfil de puesto para desarrollar las actividades? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29. ¿La persona encargada de brindarte la capacitación, fue interna o externa a la empresa? \*

- Interna
- Externa

30. Durante el tiempo que lleva en el puesto de trabajo, ¿Cuántas capacitaciones a recibido? \*

- De 1 a 6
- De 6 a 12
- De 12 a 18

31. ¿Cuántos cursos de capacitación recibe al año? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Más de 5

## Capacitador

32. ¿Alguna vez has brindado capacitación? \*

Sí

No

33. En general, ¿Cómo fuiste evaluado? \*

Autoevaluación

Evaluación 360°

Verificación de comportamiento

Evaluación por objetivos

34. ¿Percibes alguna mejora desde la primera hasta la última vez que brindaste la capacitación? \*

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

## Condiciones Laborales

35. ¿Consideras que las instalaciones de la empresa son las adecuadas para desarrollar tus actividades?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

36. ¿Las condiciones de tu espacio de trabajo (iluminación, temperatura o espacio) te permiten realizar tus actividades de manera satisfactoria?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

37. ¿Cuentan con manuales o instructivos sobre el uso del equipo de seguridad? \*

- Si
- No

38. ¿Existe un documento, cartel, infografía o señalización sobre cómo responder ante una situación de riesgo? \*

- Documento
- Cartel
- Infografía
- Señalización

39. ¿Sabes dónde se localizan los reglamentos del trabajo? \*

- Sí
- No

40. ¿Existe alguna sanción documentada sobre el uso del equipo de protección en tu área de trabajo? \*

- Sí
- No

41. ¿Cómo se realizan las peticiones de mejora en tu área de trabajo? \*

- Buzón de sugerencias
- Correo electrónico
- Vía telefónica
- Física

42. ¿Qué temas tratas en tus reuniones o juntas de trabajo? \*

- Informativo
- Retroalimentación
- Resolución de problemas
- Otras

## Reuniones o Juntas

43. ¿Cada cuando realizan las reuniones o juntas? \*

- Semanal
- Mensual
- Anual
- Antes de alguna revisión externa
- Despues de alguna revisión externa

44. ¿Se documenta algún tipo de acuerdo después de cada reunión o junta? \*

- Si
- No

45. ¿De que manera se dan los comunicados? \*

- Documentada
- Correo electrónico
- Verbal
- Buzón de sugerencias

46. ¿Los comunicados internos te proporcionan información de utilidad? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## Relaciones en el trabajo

47. ¿Consideras que la relación con tus compañeros de área te facilita el desempeño de tus actividades? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

48. ¿Tu equipo de trabajo te motiva y respalda en tus actividades? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

49. ¿Consideras que la comunicación entre departamentos y/o áreas facilita el desempeño de sus actividades? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

50. ¿Existe apertura para comunicarte con los líderes corporativos?

- Sí
- No

51. Marca de que forma se establece la comunicación?

- Escrita
- Correo
- Verbal
- Buzón de quejas

52. Existe un flujo libre de información dentro la empresa y en tu área de trabajo.

- Sí
- No

53. ¿Tienes acceso a toda la información relevante para ejecutar tus labores? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

54. Hay una evaluación por escrito sobre tu desempeño laboral \*

- Si
- No

55. Si respondiste afirmativamente a la pregunta anterior, ¿con qué frecuencia realizas esta actividad?

- Semanal
- Mensual
- Anual
- Antes de tener revisión externa
- Después de tener revisión externa

56. ¿Recibes retroalimentación de tus actividades?

Sí

No

57. Si respondiste sí a la pregunta anterior ¿son útiles estas observaciones de mejora para tu desempeño?

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

---

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms

## Resultados de la aplicación de encuesta

### Encuesta Gestión del conocimiento

121 Respuestas	09:04 Tiempo promedio para finalizar	Activo Estado
-------------------	---	------------------

[Ver resultados](#)

 [Abrir en Excel](#) ...

#### 1. Edad

[Más detalles](#)

 Menor de 26 años	62
 Entre 27 a 42 años	56
 Entre 43 a 58 años	2
 Más de 59 años	1



#### 6. Genero

[Más detalles](#)

 Femenino	56
 Masculino	64
 Prefiero no mencionarlo	0



#### 7. Estado civil

[Más detalles](#)

 Casado(a)	19
 Soltero(a)	77
 Unión libre	20
 Divorciado	5



## 8. Escolaridad

[Más detalles](#)

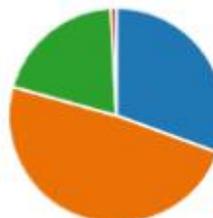
● Secundaria	0
● Preparatoria	27
● Carrera técnica	20
● Licenciatura	71
● Posgrado	1
● Especialidad	2



## 12. Sector

[Más detalles](#)

● Primario	37
● Secundario	59
● Terciario	24
● Otras	1



## 13. Horario

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Fijo	78
● Rolar	43



## 14. ¿Qué tiempo tiene que dejó su último empleo?

[Más detalles](#)

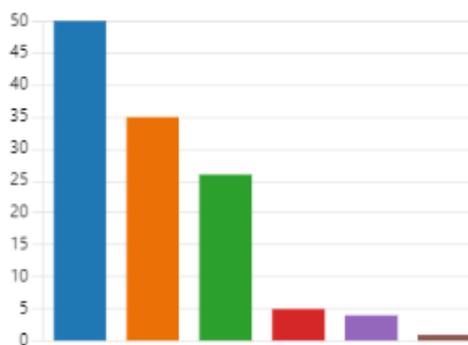
● 1 año atrás	42
● 2 años atrás	15
● 2 o 5 años atrás	29
● Más de 5 años atrás	34
● Otras	1



### 15. Antigüedad en la empresa

[Más detalles](#)

Menos de 2 años	50
Entre 2 y 5 años	35
Entre 5 y 10 años	26
Entre 10 y 15 años	5
Más de 15 años	4
Otras	1

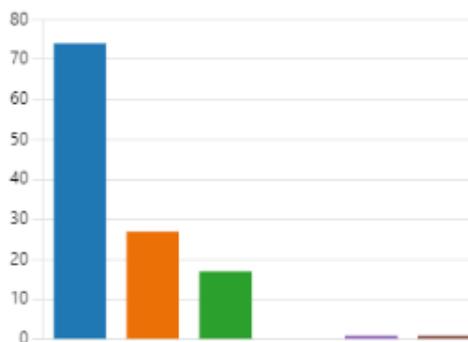


### 16. Antigüedad en el puesto actual

[Más detalles](#)

[Información](#)

Menos de 2 años	74
Entre 2 y 5 años	27
Entre 5 y 10 años	17
Entre 10 y 15 años	0
Más de 15 años	1
Otras	1



### 17. ¿Cómo te enteraste del puesto que tienes actualmente?

[Más detalles](#)

● Reclutamiento interno	41
● Recomendación	48
● Publicación de vacante externa	32



### 18. ¿Tipo de contrato?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Contrato de planta	80
● Contrato temporal	26
● Contrato por proyecto	15



### 19. ¿Tuvo proceso de inducción una vez contratado?

[Más detalles](#)

● Si	108
● No	13



20. ¿La capacitación de inducción se programó dentro o fuera del horario laboral?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Dentro	107
● Fuera	14



21. ¿Qué material de apoyo te facilitaron en el proceso de inducción?

[Más detalles](#)

● Manuales	91
● Reglamentos	65
● Cronogramas	31
● Otras	13



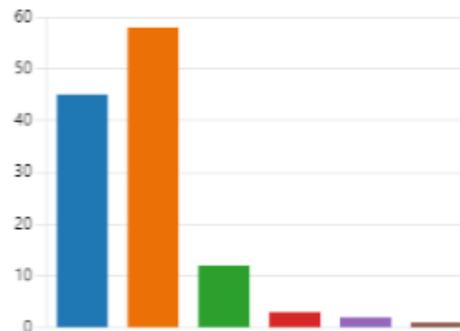
22.

¿Consideras que el contenido de la inducción te ayudo para tu integración en la empresa?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Totalmente de acuerdo	45
● De acuerdo	58
● Indiferente	12
● En desacuerdo	3
● Totalmente en desacuerdo	2
● Otras	1



23. ¿Te sirvió la capacitación de inducción para desarrollar las actividades o integrarte a la empresa ?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Totalmente de acuerdo	41
● De acuerdo	57
● Indiferente	15
● En desacuerdo	6
● Totalmente en desacuerdo	2

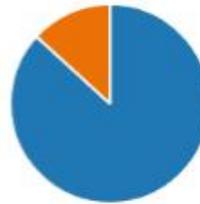


24. ¿La organización ha brindado capacitación de acuerdo al puesto al que te contrataron?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	105
● No	16

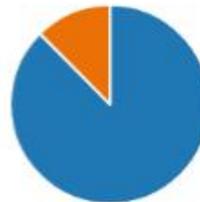


25. ¿Los cursos de capacitación brindados fueron programados dentro o fuera del horario laboral?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Dentro	106
● Fuera	15

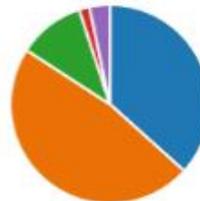


26. ¿La capacitación te fue de utilidad para desarrollar las actividades del puesto?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Totalmente de acuerdo	44
● De acuerdo	57
● Indiferente	13
● En desacuerdo	2
● Totalmente en desacuerdo	4



27. ¿Qué material de apoyo te facilitaron de acuerdo al perfil de puesto para el que fuiste contratado?

[Más detalles](#)

● Manuales	96
● Cronogramas	40
● Reglamentos	41
● Otras	14

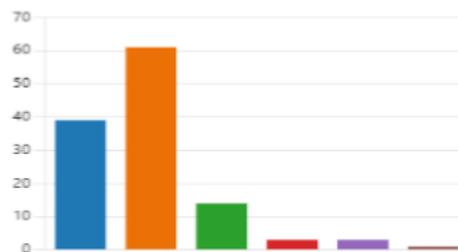


28. ¿Te sirvió la capacitación brindada sobre el perfil de puesto para desarrollar las actividades?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Totalmente de acuerdo	39
● De acuerdo	61
● Indiferente	14
● En desacuerdo	3
● Totalmente en desacuerdo	3
● Otras	1

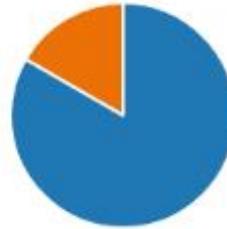


29. ¿La persona encargada de brindarte la capacitación, fue interna o externa a la empresa?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Interna	100
● Externa	20



30. Durante el tiempo que lleva en el puesto de trabajo, ¿Cuántas capacitaciones a recibido?

[Más detalles](#)

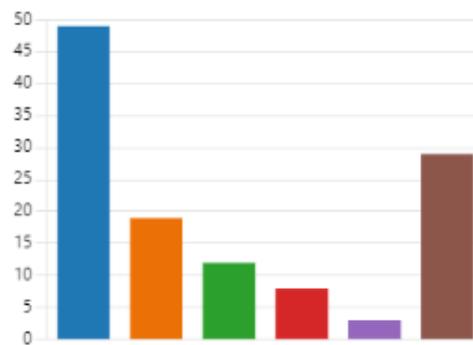
● De 1 a 6	82
● De 6 a 12	24
● De 12 a 18	14



31. ¿Cuántos cursos de capacitación recibe al año?

[Más detalles](#)

● 1	49
● 2	19
● 3	12
● 4	8
● 5	3
● Más de 5	29



32. ¿Alguna vez has brindado capacitación?

[Más detalles](#)

● Si	47
● No	74



33. En general, ¿Cómo fuiste evaluado?

[Más detalles](#)

● Autoevaluación	8
● Evaluación 360°	9
● Verificación de comportamiento	9
● Evaluación por objetivos	20



34. ¿Percibes alguna mejora desde la primera hasta la última vez que brindaste la capacitación?

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	25
● De acuerdo	18
● Indiferente	3
● En desacuerdo	0
● Totalmente en desacuerdo	0



35. ¿Consideras que las instalaciones de la empresa son las adecuadas para desarrollar tus actividades?

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	41
● De acuerdo	57
● Indiferente	19
● En desacuerdo	3
● Totalmente en desacuerdo	0



36. ¿Las condiciones de tu espacio de trabajo (iluminación, temperatura o espacio) te permiten realizar tus actividades de manera satisfactoria?

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	38
● De acuerdo	61
● Indiferente	15
● En desacuerdo	6
● Totalmente en desacuerdo	0



37. ¿Cuentan con manuales o instructivos sobre el uso del equipo de seguridad?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	96
● No	24



38. ¿Existe un documento, cartel, infografía o señalización sobre cómo responder ante una situación de riesgo?

[Más detalles](#)

● Documento	41
● Cartel	16
● Infografía	10
● Señalización	53



38. ¿Existe un documento, cartel, infografía o señalización sobre cómo responder ante una situación de riesgo?

[Más detalles](#)

● Documento	41
● Cartel	16
● Infografía	10
● Señalización	53



39. ¿Sabes dónde se localizan los reglamentos del trabajo?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	103
● No	17



40. ¿Existe alguna sanción documentada sobre el uso del equipo de protección en tu área de trabajo?

[Más detalles](#)

[Información](#)

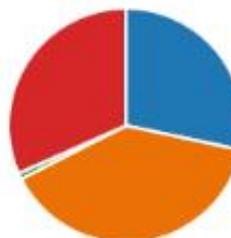
● Si	88
● No	32



41. ¿Cómo se realizan las peticiones de mejora en tu área de trabajo?

[Más detalles](#)

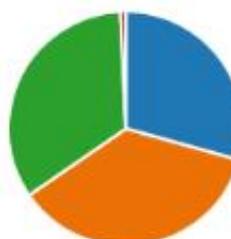
<span style="color: blue;">●</span> Buzón de sugerencias	34
<span style="color: orange;">●</span> Correo electrónico	47
<span style="color: green;">●</span> Vía telefónica	1
<span style="color: red;">●</span> Física	38



42. ¿Qué temas tratas en tus reuniones o juntas de trabajo?

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Informativo	39
<span style="color: orange;">●</span> Retroalimentación	48
<span style="color: green;">●</span> Resolución de problemas	45
<span style="color: red;">●</span> Otras	1

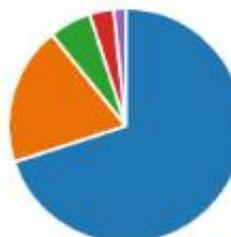


43. ¿Cada cuando realizan las reuniones o juntas?

[Más detalles](#)

[Información](#)

<span style="color: blue;">●</span> Semanal	84
<span style="color: orange;">●</span> Mensual	23
<span style="color: green;">●</span> Anual	7
<span style="color: red;">●</span> Antes de alguna revisión externa	4
<span style="color: purple;">●</span> Despues de alguna revisión exte...	2



44. ¿Se documenta algún tipo de acuerdo después de cada reunión o junta?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	86
● No	34



45. ¿De que manera se dan los comunicados?

[Más detalles](#)

● Documentada	52
● Correo electrónico	57
● Verbal	64
● Buzón de sugerencias	1
● Otras	1

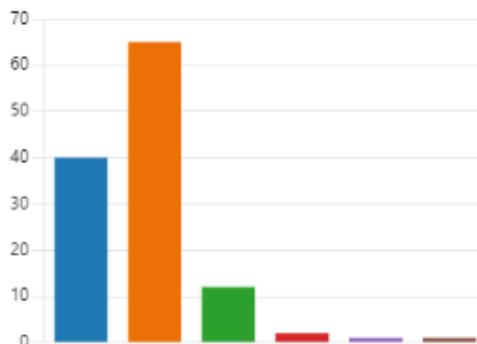


46. ¿Los comunicados internos te proporcionan información de utilidad?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Totalmente de acuerdo	40
● De acuerdo	65
● Indiferente	12
● En desacuerdo	2
● Totalmente en desacuerdo	1
● Otras	1



47. ¿Consideras que la relación con tus compañeros de área te facilita el desempeño de tus actividades?

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	45
● De acuerdo	60
● Indiferente	12
● En desacuerdo	3
● Totalmente en desacuerdo	0



48. ¿Tu equipo de trabajo te motiva y respalda en tus actividades?

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Totalmente de acuerdo	38
<span style="color: orange;">●</span> De acuerdo	59
<span style="color: green;">●</span> Indiferente	16
<span style="color: red;">●</span> En desacuerdo	6
<span style="color: purple;">●</span> Totalmente en desacuerdo	1



49. ¿Consideras que la comunicación entre departamentos y/o áreas facilita el desempeño de sus actividades?

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Totalmente de acuerdo	48
<span style="color: orange;">●</span> De acuerdo	55
<span style="color: green;">●</span> Indiferente	15
<span style="color: red;">●</span> En desacuerdo	2
<span style="color: purple;">●</span> Totalmente en desacuerdo	0



50. ¿Existe apertura para comunicarte con los líderes corporativos?

[Más detalles](#)

[Información](#)

<span style="color: blue;">●</span> Si	93
<span style="color: orange;">●</span> No	25



51. Marca de que forma se establece la comunicación?

[Más detalles](#)

Escrita	43
Correo	59
Verbal	84
Buzón de quejas	3



52. Existe un flujo libre de información dentro la empresa y en tu área de trabajo.

[Más detalles](#)

[Información](#)

Si	105
No	13



53. ¿Tienes acceso a toda la información relevante para ejecutar tus labores?

[Más detalles](#)

[Información](#)

Totalmente de acuerdo	44
De acuerdo	60
Indiferente	12
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	0



54. Hay una evaluación por escrito sobre tu desempeño laboral

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	63
● No	57
● Otras	1



55. Si respondiste afirmativamente a la pregunta anterior, ¿con qué frecuencia realizas esta actividad?

[Más detalles](#)

● Semanal	16
● Mensual	24
● Anual	22
● Antes de tener revisión externa	0
● Después de tener revisión externa	0



56. ¿Recibes retroalimentación de tus actividades?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	103
● No	18



56. ¿Recibes retroalimentación de tus actividades?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	103
● No	18



57. Si respondiste sí a la pregunta anterior ¿son útiles estas observaciones de mejora para tu desempeño?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● De acuerdo	60
● Totalmente de acuerdo	43
● Indiferente	8
● En desacuerdo	2
● Totalmente en desacuerdo	1

