



ECUADOR – OCTUBRE 2016 - ISSN: 1696-8352

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO ECUADOR

Dr. PhD. Eduardo Rubén Espín Moya

Docente Titular, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
edurubespmya@gmail.com

Ing. MDE. María Elena Espín Oleas

Docente Titular, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
helenmaryesp@yahoo.es

Ing. Liliana Alejandra Funes

Docente Titular, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Lilyfunes_22@hotmail.es

Ing. Msc. Patricio Moyano

Docente Titular, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
pmoyanov@yahoo.es

Ing. Msc. Patricio Arguello

Docente Titular, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
parguello67@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eduardo Rubén Espín Moya, María Elena Espín Oleas, Liliana Alejandra Funes, Patricio Moyano y Patricio Arguello (2016): "Modelo de gestión del conocimiento para medianas y pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir de la provincia de Chimborazo Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (octubre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/modelo.html>

Resumen

El establecimiento de etapas para el diseño del modelo de Gestión del Conocimiento para las medianas y pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir de la provincia de Chimborazo Ecuador, motivó inicialmente la identificación de las variables aplicando el método Delphy, a través del cual

se establecen cinco variables facilitadoras como son: Cultura Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Clientes, Tecnología y Medición, que serán contempladas en el diseño del modelo; posteriormente se estructura el modelo el mismo que cuenta con enfoque y principios, para más adelante describir la lógica de funcionamiento en el que se detalla las actividades propias de cada una de las variables facilitadoras, para finalmente seleccionar los ítems que mejor describen el comportamiento de cada variable estos indicadores sirven como instrumento de medición de las variables a partir de la aplicación de una encuesta a los trabajadores de las MyPEs manufactureras de prendas de vestir, convirtiéndose así en un importante insumo para la realización del diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en este tipo de organizaciones.

Palabras Clave: Modelo, Gestión del Conocimiento, Items, etapas, pasos, Variables facilitadoras.

Abstrac

By defining stages and steps for GC model design for manufacturing garment MyPEs in the province of Chimborazo Ecuador, the same part with the identification of the variables using the method Delphy, with what is left identified five variables as facilitators are Organizational Culture, Human Resource Management, Customers, Technology and Measurement, to be considered in the design model, then the model has the same structure and approach principles, to then form the model, e the logic of the model in which detailed to do in each of the variables described facilitators, And finally the items that best describe the behavior of each variable these items serve as measuring instrument variables and will be applied on a survey of workers in manufacturing clothing MSEs are identified, allowing for the diagnosis of Knowledge Management in these entities.

Keywords: Model, Knowledge Management, items, stages, step, facilitators Variables.

INTRODUCCIÓN

Las características de cambio y evolución que rodean al mercado motivan también incertidumbre en los negocios, en este escenario el conocimiento se ha convertido en uno de los recursos intangibles más valorados y apreciados por las unidades productivas. Cada vez son más las organizaciones que están aplicando estrategias empresariales para promover el desarrollo del conocimiento, tanto tácito como explícito, de tal manera que les permita alcanzar el éxito esperado. En tal sentido, un número importante de empresas, sobre todo Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), están incorporando la Gestión del Conocimiento (GC) como parte de las actividades cotidianas con el objetivo de mejorar su nivel de crecimiento. El valor del conocimiento es cada vez más mayor a tal nivel que las empresas están contratando a las mentes más brillantes en las distintas especialidades..

Los resultados obtenidos muestran que la Gestión del Conocimiento tiene efectos positivos y significativos en el crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) lo que puede constituir una ventaja competitiva. (Maldonado, 2012). Adicionalmente se debe considerar que el conocimiento es el principal elemento intangible que hace posible la innovación, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (OCDE, 1996).

Durante la década de los años 90, el concepto de Gestión del Conocimiento se utilizó para describir las aplicaciones computacionales y las tecnologías de la información y comunicación. Con referencia a este concepto, (Wilson, 2002) considera que tiene un significado diferente en las organizaciones y que cada una de las instituciones trata de implementarlo de acuerdo a su entorno social y comercial. También se argumenta que realmente son muy pocas las entidades que lo implementan en su organización, prueba de ello es el estudio realizado por la empresa Bain en el año 2000 en el que se establece que solo el 35% de las 451 entidades analizadas lo habían utilizado en su organización, logrando un nivel de satisfacción de 3,5 en una escala tipo Likert de cinco puntos. Además, (Wilson, 2002) concluyó que ocupó el lugar 19 entre los 25 factores más importantes de la gestión de los negocios, comparado con el 70% de las empresas que emplean el benchmarking o el 80% que aplica la planeación estratégica. (Maldonado, Martínez y Garcia, 2012).

Por otra parte, es común que en la literatura se relacione la Gestión del Conocimiento con el aprendizaje de la empresa, entendido este último como el proceso por el cual la organización aprende de sus mejores prácticas y evita repetir los errores, porque el aprendizaje se genera por medio del enfoque que aquella tenga en sus activos de conocimiento, crecimiento y desarrollo de los canales por los que fluye el conocimiento.

Gestión del Conocimiento

Para Belly la Gestión del Conocimiento consiste en que cada uno conozca lo que el otro conoce en la organización con el objetivo de mejorar los resultados del negocio. (Belly, 2005). Mientras tanto (Espín, 2016), considera como Gestión del Conocimiento al proceso estructurado que permite la obtención, divulgación y potenciación del conocimiento de los individuos guardando con ello una significativa influencia en la organización.

Modelos de Gestión del Conocimiento

Varios autores han estudiado la Gestión del Conocimiento, han propuesto y desarrollado modelos con la finalidad de hacer más lógica y entendible sus ideas, entre otros se distingue:

Modelo de Gestión del Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995) La llamada escuela japonesa de Gestión del Conocimiento, cuyos representantes más emblemáticos son Nonaka y Takeuchi, quienes fundamentaron sus investigaciones en el llamado conocimiento tácito o individual.

Modelo Knowledge Practices Management KPMG. (Tejedor & Aguirre, 1998) En donde se explican dos de los factores más importantes al hablar de Gestión del Conocimiento: las condicionantes del aprendizaje y los resultados esperados del mismo.

Modelo de Gestión del Conocimiento (Andersen, 1999) Se argumenta en la idea de transmitir la información que sea valiosa para la organización. Esta propuesta se dirige desde los individuos a la organización, y desde allí retorna a los individuos.

Modelo Knowledge Management Tool, (Andersen y APQC, 1999). Determina cuatro elementos que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional: Liderazgo, que hace referencia al modo que tiene la empresa de dirigir su negocio o ámbito de actuación; cultura, como clima que posee la organización para los ámbitos de enseñanza y nuevo aprendizaje; tecnología,

que involucra a de los medios de comunicación que la empresa pone a disposición de sus empleados; medición, que regula el capital intelectual y la relación de recursos orientados a su crecimiento; y proceso, que está relacionado con la propia mecánica interna de localización, transmisión y adquisición de conocimiento.

Modelo de Gestión del Conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. (Prieto, 2003). En esta propuesta, se pueden apreciar las dos dimensiones básicas del conocimiento que determinan la capacidad de aprendizaje: Los stocks y los flujos de conocimiento.

Modelo de Gestión del Conocimiento por procesos (Soto y Barrios, 2006) Dispone de cuatro etapas: Diagnóstica, diseño, implementación y evaluación.

Thalec: Modelo para la Gestión Interna del Conocimiento. (Moreno y Pelayo, 2007). Determina a la tecnología, Política de Recursos Humanos, ambiente o clima de trabajo, liderazgo, estructura o diseño organizativo y cultura, como los elementos integrantes para gestionar interna y eficazmente el conocimiento.

Modelo de gestión del conocimiento para las PyMEs manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán, México (Alfaro, 2010) Los elementos que conforman este modelo de Gestión del Conocimiento para las PyMEs manufactureras, tiene un enfoque sistémico, donde todos los elementos o variables que lo integran están relacionados, con: Cultura. El gestor propietario cree y alinea la cultura hacia el aprendizaje continuo y gestiona lo aprendido.

Modelo de gerencia del conocimiento: visión integral (Bernal y Torres, 2011) Entendida como una filosofía o estilo administrativo en donde el conocimiento en sus diferentes manifestaciones es el recurso clave para la toma de las decisiones en los ámbitos estratégico, táctico y operativo de cualquier organización.

Una vez que se han analizado algunos modelos de GC es importante definir la metodología que se debe implementar para la realización del modelo de GC para la MyPEs manufactureras de prendas de vestir de la provincia de Chimborazo Ecuador, para lo cual se han definido varias etapas y pasos para su desarrollo, los mismos que se presentan a continuación:

Etapas I Identificación de variables facilitadoras.

Paso 1. Determinación de variables facilitadoras. Para ello se procede a identificar un grupo de variables que pueden ser consideradas como elementos

del modelo de Gestión del Conocimiento que se va a diseñar, se ha previsto a docentes de la Facultad de Administración de Empresas, (Politécnica de Chimborazo, Ecuador), aplicando la técnica de taller en la que, mediante lluvia de ideas, se fijan sesenta y un variables, sobre las cuales se fundamentan las variables facilitadoras, para este modelo en construcción.

A continuación se aplica el método Delphi (Linston y Turoff, 1975) para definir las variables facilitadoras del modelo de GC que se propone, se seleccionan once expertos que reúnen las siguientes características:

- a.- Ser propietarios de las MyPEs (mínimo 10 años)
- b.- Ser Gerentes de Empresas financieras (mínimo 10 años)
- c.- Haber trabajado en proyectos de inversión relacionados con las MyPEs
- d.- Tener educación formal mínimo de tercer nivel.

Como consecuencia de la aplicación del método, se definen como variables facilitadoras: Cultura Organizacional, Tecnología, Clientes, Gestión de Recursos Humanos y Medición.

Etapa II Estructuración del modelo.

Paso 2. Determinar Enfoques y Principios del modelo.

El modelo propuesto se fundamenta en los siguientes principios:

Mejora continua: quiere decir que este modelo tiene la posibilidad de ir mejorando y acondicionándose a las necesidades que se requieran. En este sentido, aquellas condiciones que impliquen cambios en la concepción general del mismo deben ser valoradas e incorporadas al modelo propuesto.

Trabajo en equipo: para que este modelo sea efectivo en su concepción y en su operacionalización requiere que se involucren todos los miembros de la organización, en especial mediante el desarrollo y funcionalidad de los grupos y equipos de trabajo.

Participación de los empleados: es la capacidad de todos los miembros de sentirse involucrados con los objetivos de la organización, cumpliendo con sus responsabilidades de manera inmediata y espontánea, generando y aportando conocimiento a la misma.

Compromiso de la Dirección: la aplicación del modelo diseñado obedece al interés que muestre la dirección de la organización.

Por su parte, el modelo se sustenta en los siguientes enfoques: Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Clientes y Tecnología, tal como se observa en la figura 1.

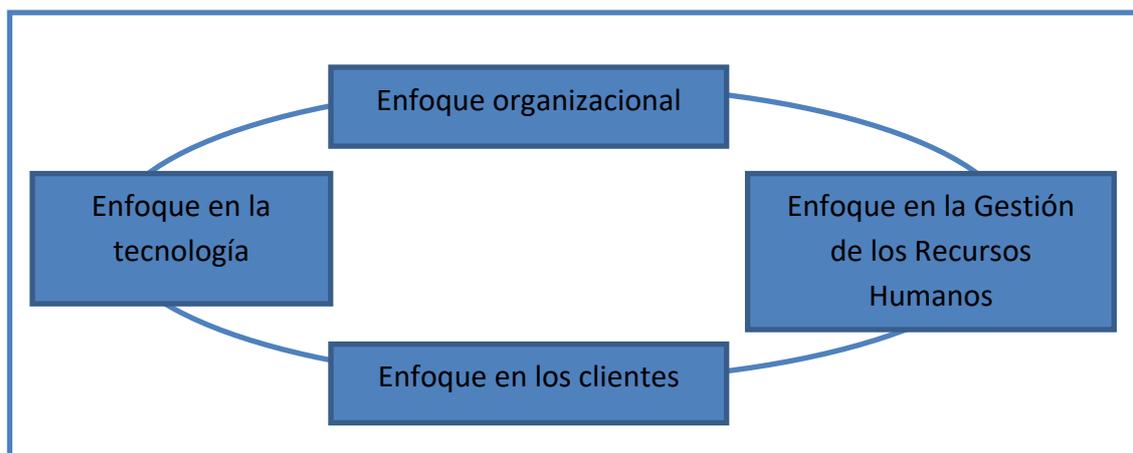


Figura 1. Enfoques del modelo.

Enfoque organizacional. Se origina de la idea que para lograr una adecuada GC se hace necesario el estudio de variables organizacionales como la cultura, clima y diseño organizativo. En tal virtud, se requiere crear una cultura y un clima organizacional que fomente el intercambio de información y de conocimiento entre los miembros de la organización, el respeto a la opinión y el fomento a la participación de los integrantes de la entidad.

Este enfoque se valora porque es la organización la que está llamada a crear las condiciones necesarias para que se gestione el conocimiento.

Otro elemento muy importante relacionado con el enfoque organizacional es la medición, aspecto que también sirve para precisar que se dejó de hacer o que hay que mejorar.

Enfoque en la Gestión de los Recursos Humanos: el papel que desempeñan las personas al interior de la organización es fundamental, es por eso que el conocimiento de la organización es reconocido como una de las claves del éxito empresarial (Grant, 1996; Kang, Morris y Snell, 2007; Spender, 1996) y se convierte, en consecuencia, en una de las piezas angulares para la supervivencia de las organizaciones (Thite, 2004); por lo tanto, en las

MiPyMEs, dadas sus características, el Recurso Humano con el que cuente la organización debe ser competente, de tal manera que apoye de manera importante en la elaboración de un producto que sea reconocido por el cliente como idóneo. Por lo antes expuesto es muy importante la forma en que se implementarán los procesos de selección, inducción y capacitación.

Enfoque en los Clientes: Resulta primordial el hecho de que la organización y los distintos niveles que la componen reciban, a través de una adecuada retroalimentación a través de la cual se recojan conocimientos valiosos de su entorno, (Zollo & Winter, 2002).

Los clientes son la razón de ser de todas las organizaciones, por lo que se consultará a los mismos sus necesidades, gustos y preferencias, de tal manera que se establezca un trato personalizado que facilite la información hacia el interior de la empresa, que la retroalimente y que se constituya en conocimiento que se incorpore a los productos y servicios que la entidad desarrolla.

Enfoque Tecnológico: En la actualidad se vuelve esencial el uso de las tecnologías de la información y comunicación como una herramienta que promueva la Gestión del Conocimiento. En los momentos actuales existen múltiples herramientas tecnológicas vinculadas con la misma.

En las empresas pequeñas, las exigencias informáticas tienen solución con un ordenador personal, con un sistema sencillo accesible a todos los colaboradores, de tal forma que la administración del sistema pueda ser delegada a un empleado con facultades de ejecutar estos procesos.

La tecnología, de manera primaria, posibilita: la comunicación, colaboración y gestión de contenidos para mejorar la captura del conocimiento, la colaboración y compartimentación; y también diseminar y aplicar ese conocimiento al resto de la organización. (Ruggles, 1998).

Apoyarse en estas tecnologías resuelve disponer de una base de datos de clientes que podrán ser almacenados y reutilizados por los empleados a través de la Intranet; de igual manera estas bases recibirán más referencia de forma permanente por parte de los encargados de los procesos. Esto convierte a la Gestión del Conocimiento en un proceso muy dinámico y de actualidad.

Paso 3. Conformación del modelo de Gestión del Conocimiento.

Definidas las variables facilitadoras, así como también definidos los principios y enfoques en que se sustenta el modelo, se pasa a estructurar la conformación del mismo, tal como se aprecia en la figura 2

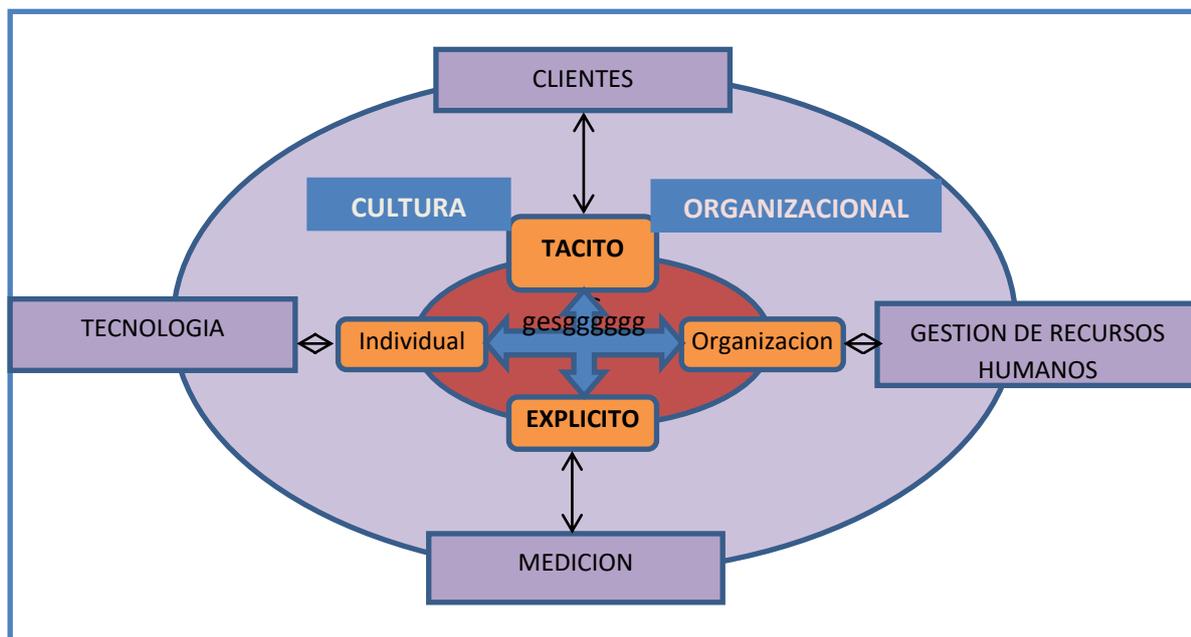


Figura 2 Conformación del modelo de Gestión del Conocimiento de las MyPEs de la producción de prendas de vestir de la Provincia de Chimborazo, Ecuador.

Lógica de la funcionalidad del modelo de Gestión del Conocimiento para las MyPEs manufactureras de prendas de vestir.

Como se puede apreciar en la figura 2, en la parte central de la misma se observa que el conocimiento organizacional es el resultado de la interrelación del conocimiento tácito, explícito y del aprendizaje individual.

En atención del modelo propuesto, se transforma el conocimiento individual en organizacional, o viceversa, con la aplicación de los facilitadores: Cultura Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Clientes, Tecnología y Medición, por lo que se puede apreciar que no hay conocimiento organizacional

sin conocimiento individual, este a su vez debe ser comunicado, compartido públicamente e integrado en rutinas organizativas (Pérez, 2002).

Tomando en cuenta que aprendizaje organizacional: “Es el proceso mediante el cual, organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización. (Nonaka y Takeuchi, 1995), por lo que se transforma el conocimiento individual en organizacional, este conocimiento regresa nuevamente a los individuos como nuevo, mejorado o desarrollado, es decir que es superior que la suma de los aprendizajes individuales.

Este proceso de generar o captar conocimiento, estructurarlo o agregarle utilidad, transferirlo, utilizarlo y reutilizarlo se desarrolla todos los días y se incrementará como conocimiento tácito-individual en la mente de cada uno de los trabajadores de la empresa, pero creando las condiciones apropiadas para compartirlo y que a la vez permita agregar valor a los productos y servicios y que en la misma organización se convierta en conocimiento explícito, que es el conocimiento organizacional, el cual se gestiona en la organización. Estos son los elementos considerados como facilitadores del aprendizaje los que permiten que se genere el conocimiento.

En la medida en que se apliquen las acciones dirigidas a contar con un trabajador competente, permite que en la organización se vaya teniendo un conocimiento individual, producto de las propias experiencias en la empresa, y de las acciones que desarrolla, las mismas que están en función de mejorar destrezas y habilidades del empleado y que por las condiciones que se generan, está en capacidad por tanto de compartir e incrementar el conocimiento de manera continua.

Lo expuesto anteriormente permite apreciar que el Aprendizaje Organizacional es el conjunto de procesos que permiten a las organizaciones a través de sus trabajadores, adquirir y crear conocimiento para adaptarse a las nuevas condiciones económicas y sociales y que la Gestión del conocimiento es el proceso de administrarlo, de tal forma que pueda compartirse entre los empleados, para ser aplicado en función de los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido se puede señalar que los clientes aportan con información relevantes para la GC en la organización, para ello se requiere

contar con herramientas propias de las tecnologías de la información que faciliten la consecución de este propósito.

Una vez explicada la lógica interna de funcionamiento del modelo se considera oportuno profundizar en el contenido de las variables facilitadoras.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional debe reflejar cómo la empresa enfoca el aprendizaje y la innovación, incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento. Son fundamentales los valores con que cuenta la organización, además, se deben crear las condiciones favorables para que fluya el intercambio de conocimientos.

Valores como trabajo en equipo, colaboración, confianza y compromiso representan condiciones elementales necesarias para tener el éxito en la Gestión del Conocimiento; sacar conclusiones de los errores sin buscar culpables, sino más bien enseñanzas que permitan no volver a repetirlos, garantizando con ello una mejora continua. Se vuelve imprescindible el fortalecimiento de los valores antes indicados, sobre los que se edifica un sistema de Gestión del Conocimiento, ya que lo más importante en este tipo de proyectos no está en la tecnología, sino en las personas y en los beneficios que comparten.

La cultura es aquello que identifica y diferencia una organización de las demás, es aquello a lo que se habitúa a vivir diariamente; se encuentra orientada a un sistema de comunicación directa, respetuosa, sencilla y eficaz, en la que lo más importante es el ser humano. Su vinculación con la empresa toma en cuenta la responsabilidad, la solidaridad y el trabajo grupal.

En la cultura organizacional se debe trabajar en ejercicios de comunicación, sea ella formal o informal, verbal, escrita o corporal; símbolos y lemas conformados por un elemento material y otro ideal, y su rasgo esencial será la carga afectiva y el reconocimiento de la organización.

Para fomentar una cultura orientada a la Gestión del Conocimiento se deben interiorizar ciertos procesos como la forma correcta de hacer las cosas, el sentido de pertenencia y la responsabilidad, para promover aquello se requiere:

- Programas de capacitación en los que se promueva el compartir y transmitir el conocimiento.

- Crear espacios de socialización de las experiencias, que sirvan para la comprensión del cliente y la creación de un nuevo conocimiento.
- Compartir la solución de los problemas suscitados en la labor diaria, lo que generará un nuevo conocimiento.
- Desarrollar relaciones de colaboración, incentivando permanentemente el compartimiento del conocimiento organizacional.
- Aplicar la responsabilidad personal para crear y compartir el conocimiento.
- Resaltar, que la misión y visión organizacional debe estar asociada con una cultura enfocada a la Gestión del Conocimiento como activo intangible de la institución.

Gestión de Recursos Humanos

En una organización, los recursos humanos están conformados por los individuos que lo integran llámense profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento caracterizado por los conocimientos, experiencias individuales y diversas competencias, que en su conjunto contribuyen al alcance de las metas y objetivos propuestos.

Todo ese conocimiento que adquiere el talento humano a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidencia que es tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados (Moreno, F y Godoy, E, 2012) (Schuler y Jackson, 1987) y (Wright & Snell, 1991), entienden por prácticas de recursos humanos las actividades que realiza la organización dirigida a gestionar la base del capital humano y asegurar que el personal dirige sus objetivos hacia las metas de la organización, de forma que se crean y amplifican las capacidades de la empresa.

Esta definición hace referencia a dos cuestiones esenciales. Por una parte, subraya el papel fundamental de las prácticas de recursos humanos en la generación y ampliación de capacidades empresariales, y por otra, como afirma (Wright & Snell, 1991), la presencia de un capital humano cualificado que se constituye en una condición necesaria, pero no suficiente para que los objetivos de los trabajadores se encuentren estrechamente relacionados con las metas de la empresa.

Las prácticas de recursos humanos desempeñan un papel trascendental a la hora de modificar la conducta de los trabajadores hacia el trabajo y en la creación de una base de conocimientos en la empresa.

Las prácticas de recursos humanos son los medios a través de los cuales las empresas pueden aumentar las habilidades de sus trabajadores, proporcionándoles los incentivos necesarios para que contribuyan al éxito empresarial. (Ortiz, M y Avellana, L, 2002)

Considerando que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden favorecer la creación y transferencia del conocimiento, en las que están incluidas: la selección, inducción, capacitación, remuneración, motivación y evaluación del desempeño, por su propia acción están íntimamente relacionadas con el aprendizaje, el mismo que deriva en conocimiento organizacional.

Estas oportunidades se podrían conseguir de las experiencias, directas o indirectas, de los empleados, pero, especialmente, se van a potenciar a partir de las relaciones que se establecen entre ellos. (Argote *et al.*, 2003; Kelloway y Barling, 2000; Oltra, 2005; Thite, 2004).

En función de considerar las opiniones y criterios de especialistas, empresarios, docentes, así como el estudio de la literatura especializada y la experiencia del autor en investigaciones realizadas en las MyPEs resulta lógico aceptar que del cumulo de funciones tradicionales que acompañan al área de recursos humanos, para las entidades objeto de estudio las funciones que resultan ser más recurrentes son las de: reclutamiento y selección, inducción, capacitación, remuneración y evaluación del desempeño, a partir de aquello resulta valedero emitir algunas consideraciones en relación a dichas funciones para las MyPEs.

Reclutamiento y Selección. El proceso de reclutamiento y selección considera que la empresa debe tener en cuenta la disposición de la persona para compartir sus conocimientos como un elemento integrador, participativo de la gestión, con actitudes de sencillez, dispuesta al aprendizaje. Un factor esencial para que pueda acceder a la empresa es el nivel de empatía que logre con el propietario de la entidad y la honestidad que este pueda evidenciar durante la entrevista de selección.

Se debe aplicar las políticas para atraer, desarrollar y retener al personal. En el proceso de selección el propietario debe realizar una entrevista con el candidato al puesto, que se basará en una conversación de las experiencias, trabajos anteriores y sus resultados, así como de sus aspiraciones y compromisos.

Este contacto permite tener una idea más cercana de las características del individuo, así como de la empatía que puede provocar, percepciones que se toman en cuenta en el momento de seleccionar, ya que en el futuro servirá para mantener una relación que facilite el aprendizaje en la organización.

Inducción. Seleccionado el candidato, resulta importante contar con un programa de acogida para el nuevo empleado, así como también para aquel que es trasladado a otro sitio de trabajo; en este momento recibirá conocimientos elementales, información de procesos, uso de materiales, de clientes, de archivos de base de datos, lo cual hará posible un mejor desempeño del nuevo trabajador, quien tendrá como beneficio el conocimiento existente en la organización y cómo acceder a este, procurando un seguimiento continuo y monitoreo de los avances, como también de las correcciones que se necesitan realizar y que son necesarias para mantener una actitud para compartir el conocimiento.

Este es un momento de formación, que debe aprovecharse para la transmisión de experiencias, costumbres, mentalidad y estilo que tiene la organización.

Es el momento de entrega de datos e informes que más tarde se convierten en conocimiento, al agregar valor al mismo en las actividades que en lo posterior desarrolle el subordinado.

El nuevo trabajador será presentado ante el colectivo de la empresa con la finalidad de que conozca cuáles son sus obligaciones y derechos.

Capacitación. La capacitación es la forma de aprendizaje que la organización debe realizar periódicamente con sus empleados, y para ello toma de referencia aspectos como los resultados de la evaluación del desempeño, las necesidades requeridas por la empresa en cuanto a aptitudes y actitudes que se deben manifestar en la realización del trabajo por parte de los empleados.

Es un proceso continuo que no solo está llamado a ser realizado por un instructor en especial, sino por todos los empleados, en particular en el momento de compartir las experiencias, lo que se puede lograr a través de las

reuniones de evaluación grupal que se desarrollan mensualmente. Implicar a todos en el proceso de capacitación, donde cada uno juega el papel de entrenador y entrenado es un aspecto que genera una elevada motivación, a la vez compromiso con la organización, al sentirse parte directa de la misma. Todo ello contribuye a la gestión del conocimiento en estas entidades.

Remuneración. Tiene como finalidad recompensar al empleado por la ejecución de su labor diaria en la empresa, deberá contener su salario y todos los beneficios legales, así como el reconocimiento económico que adiciona valores a la remuneración, acción que debe ser pública y explicitando la forma de cómo alcanzarlos.

Para todos los miembros de la organización, este reconocimiento debe ser el resultado de nuevas ideas, por la aplicación de nuevas metodologías y procesos, por el desarrollo de habilidades individuales que sean reconocidas y compartidas, estimulando el trabajo en equipo y su valoración por todos los colaboradores, aspecto que permitirá recompensar al trabajador por la ejecución de su cumplimiento.

En general se acepta que los mejores salarios guardan relación con el establecimiento de motivaciones, como también lo es un homenaje público al trabajador o grupo de ellos, cuando los mismos han realizado algún aporte a la entidad en la que laboran. Dicho homenaje de reconocimiento consiste en un acto en la organización, en los primeros días del mes, cuya finalidad es la entrega de este reconocimiento, y en la que se explique la contribución realizada, con datos e informes que a la vez sirvan de aprendizaje y motivación a todos los miembros de la entidad.

Evaluación del desempeño. En función de la experiencia del autor y los criterios de los empresarios consultados, para las MyPEs objeto de estudio dicha evaluación del desempeño se efectuará cada seis meses, por parte del jefe inmediato superior. El resultado de la evaluación será entregado directamente al evaluado, momento que servirá para indicar los puntos positivos así como las deficiencias que debe superar el empleado. Es importante resaltar que la misma no tiene un carácter punitivo, más bien sirve como una retroalimentación de lo que está realizando bien y de aquello en lo que tiene que poner interés para rectificar y mejorar.

Clientes. Los clientes constituyen la razón de ser de la organización sin embargo en la actualidad disponen de mayores opciones de bienes y servicios lo que los vuelve más exigentes en la selección de sus satisfactores debido a que buscan el mejor producto, con la mejor calidad, un precio atractivo y un excelente servicio de adquisición.

Autores como Bueno (1999) y Edvinson y Malone (1997) afirman que los clientes, son uno de los actores que componen el mundo exterior de la empresa, es decir, el entorno, el mismo que está lleno de información relevante, trascendental para la Gestión del Conocimiento en las organizaciones.

En este sentido, la empresa está llamada a mantener una base de datos de los clientes con las siguientes variables: períodos y volúmenes de compra, estudios de mercados, lo que va a permitir estar siempre a la vanguardia de las necesidades del cliente.

Al entregar el producto, este será cuestionado acerca de la forma cómo se distribuye, su grado de satisfacción, así como también sus quejas y reclamos. Todo esto se convierte en información primaria para la GC.

Tecnologías En la actualidad se vive la época de la Informatización, en la que las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTICs) juegan un papel fundamental en la Gestión del Conocimiento, pues las mismas son herramientas que facilitan este trabajo, por lo tanto se deben utilizar, en la medida de lo posible, en las MyPEs.

Se deberá usar una computadora personal con capacidad suficiente para archivar información, tales como base de datos de clientes, sugerencias y reclamos, hoja de vida de los trabajadores, facturación, surtidos y volumen de compras, procesos de producción, procesos contables, rol de pagos y aportes al seguro.

La responsabilidad de operar el ordenador y llevar toda la información estará a cargo, en principio, del propietario, o será delegada a un empleado que demuestre las aptitudes para cumplir con este objetivo. Todos los trabajadores deben tener acceso, y para ello se creará una clave de seguridad; es necesario contar con sistemas operativos que faciliten el archivo de la información y clasificación por áreas, como también la seguridad de la información y respaldo

de la misma, así como poder visitar redes sociales y páginas Web que sirvan de medio de relación con el entorno.

Por otro lado, en el centro de la Gestión del Conocimiento se encuentra la gestión de la información (Mena, 2002), por lo que queda plasmada en los documentos de la organización y se puede identificar con su fondo documental; que son aquellos producidos por la propia organización como documentos contables, correspondencia, informes, actas de reuniones, procedimientos de trabajo, memorias, catálogos de productos y servicios, etc., e incluso la documentación que llega a la empresa y que se origina en sus relaciones de trabajo (Ponjuan G. , 2004) lo que ratifica su rol como evidencia de las actividades y transacciones organizacionales. Es así como toda la información que se genere en la empresa, se debe mantener archivada en los sistemas informáticos de la misma, de tal manera que se tenga acceso a ellos cuando se desee utilizar y reutilizar.

Medición

Es de mucha importancia contar con un instrumento que facilite medir el desempeño de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, sin embargo, es esta una arista hacia la cual son muy pocos los trabajos que se ejecutan y cuando lo han hecho han sido enfocados para empresas con otras características y tamaño a las aquí estudiadas. La presente investigación se propone implementar un sistema que permita diagnosticar la Gestión del Conocimiento en las MyPEs de forma cualitativa y cuantitativa.

Para la evaluación cuantitativa se ha previsto en primer lugar aplicar las técnicas estadísticas multivariante por componentes principales y en segundo lugar determinar el valor de varios indicadores asociados a los ítems que corresponden con las variables facilitadoras.

Paso 4. Determinación de los ítems de las variables facilitadoras. Una vez identificadas las variables facilitadoras, se hace necesario definir los ítems asociados a cada una de éstas, para cumplir con este propósito se aplica la técnica grupal focus grup, por lo que son los expertos, docentes de la Facultad de Administración de Empresas FADE, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, quienes participaron en la definición de sesenta y un variables expresando su criterio en relación a los ítems que mejor describen el comportamiento de las variables facilitadoras; ítems que en su implementación

práctica serán valorados aplicando la escala de Likert en un rango de 1 a 5, con las siguientes denominaciones:

1= Nunca; 2 = Rara vez; 3 = A veces; 4 = Frecuentemente; 5 = Siempre.

El resultado de todo el trabajo se resume en las tablas 4, 5, 6 y 7, las que responden a las variables facilitadoras de: Cultura, Gestión de Recursos Humanos, Clientes y Tecnología.

Tabla 1. Items asociados a la variable facilitadora Cultura.

Descripción de la pregunta	1	2	3	4	5
¿La comunicación que se da en la organización tiene una demostración de afecto, respeto, amabilidad?					
¿Se realiza el trabajo en equipo, es decir, con colaboración, apoyo y una actitud dispuesta a recibir y dar instrucciones?					
¿En esta organización siempre es prioritaria la capacitación de las personas?					
¿Nuestra organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros?					
¿En esta organización la comunicación es directa, respetuosa, sencilla y eficaz, en la que lo más importante es la persona?					
¿En nuestra empresa la responsabilidad, la solidaridad y el compartir son acciones constantes que se desarrollan en el diario convivir?					
¿Se crean espacios de socialización de las experiencias, que sirvan para la comprensión del entorno y la creación de nuevo conocimiento?					
¿Se comparte la solución de los problemas suscitados en la labor diaria, lo que genera nuevo conocimiento?					
¿Se desarrollan relaciones de colaboración y compartimiento del conocimiento organizacional?					

Tabla 2. Items asociados a la variable facilitadora Gestión de Recursos Humanos

Descripción de la pregunta	1	2	3	4	5
¿Están determinados los métodos de selección que resultan más apropiados de acuerdo con las características de los puestos y las posibilidades de la entidad?					
¿Se le brinda la información al incorporado sobre las características más importantes de la entidad y del puesto que va a desempeñar?					
¿La capacitación ha mejorado sus conocimientos?					
¿La delegación de nuevas responsabilidades ha permitido mejorar sus conocimientos?					
¿Realiza reconocimiento público la empresa por el aporte del trabajador con nuevas ideas y metodologías, nuevos procesos?					
¿Realiza la evaluación del desempeño frente a frente con el trabajador?					
¿Se estimula y reconoce la creatividad y la innovación?					
¿Se realizan presentaciones del colectivo de trabajadores y otras personas con las que va a mantener relación el incorporado?					
¿Se orienta al nuevo trabajador sobre las costumbres, mentalidad y estilo de las relaciones en la entidad?					
¿Se consideran los criterios derivados de la valoración del desempeño al escoger a los trabajadores que requieren entrenamiento?					

Tabla 3. Items asociados a la variable facilitadora Clientes.

Descripción de la pregunta	1	2	3	4	5
¿Se conoce el grado de satisfacción de los clientes con los bienes que oferta la empresa?					

¿Se mantiene actualizada la base de datos de los clientes con información como: períodos de compra, volúmenes de compra, satisfacción de los clientes y reclamaciones?					
¿Son tomadas en cuenta las sugerencias de los clientes para mejorar la calidad de la producción?					
¿Los proveedores cumplen con exigencias tales como: cantidad en los pedidos solicitados, la calidad de las materias primas, los plazos de entrega y los acuerdos sobre financiamiento?					
¿Se toma en cuenta la información proporcionada por las entidades financieras para tomar decisiones en favor de la organización?					
¿Se mantiene una buena relación con la comunidad, respetando el medio ambiente y manteniendo una colaboración con la misma?					
¿Se cumple por parte de la empresa con las leyes y reglamentos emitidos por los entes de gobierno?					
¿Se consideran las fuentes de reclutamiento internas y externas en el momento que necesita personal?					
¿Se analiza la competencia para la toma de decisiones?					

Tabla 4. Items asociados a la variable facilitadora Tecnología.

Descripción de la pregunta	1	2	3	4	5
¿La utilización de la tecnología informática facilita el trabajo que usted viene desempeñando en la empresa?					
¿En la organización se usan de forma permanente las TICs?					
¿Se emplea la base de datos de los clientes que mantiene el archivo informático de la organización?					
¿Se utiliza la base de datos de los proveedores que mantiene el archivo informático de la organización?					

¿Cumple con responsabilidad la persona que está asignada de la operación del ordenador?					
¿Se mantiene una página Web en comunicación con los clientes?					
¿El sistema informático de la organización tiene las seguridades para su operación?					
¿Se conserva la presencia de la organización en las redes sociales?					
¿Se comunica con el jefe y los compañeros a través de Internet?					

Conclusiones

1. Los resultados del procedimiento utilizado para realizar la validación del modelo evidenció que el mismo, según el criterio de los expertos consultados, es considerado como un modelo aceptable, al lograrse un índice de concordancia general de punto Ochenta y uno.
2. La validación realizada a través del método de expertos al modelo de Gestión del Conocimiento para las Medianas y Pequeñas Empresas y el proceso de implantación que se está realizando, demostrando su eficacia y por ende un adecuado nivel de confiabilidad.
3. El diagnostico, a través de la valoración que tiene cada item relacionado a las variables facilitadoras así como la aplicación de la técnica multivariante de componentes principales, a dicha valoración, determina la situación actual del sector de las MyPEs, en relación con el nivel que manifiesta la Gestión del Conocimiento.
4. El procedimiento para realizar la medición de la situación actual de la GC en las MyPEs y la aplicación de indicadores para medir la forma como se desarrolla la GC en estas empresas, se constituye en la característica particular que tiene el modelo.

5. La metodología aplicada al definir etapas y pasos para el diseño del modelo motivó al mismo tiempo la activa participación de personas relacionadas a las MyPEs manufactureras de prendas de vestir del cantón Riobamba, Ecuador para determinar la realidad que enfrentan estas organizaciones así como también las potencialidades existentes en el corto, mediano y largo plazo.

Bibliografía

- Alfaro , C. (2010). *Modelo de Gestión del Conocimiento para las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michuacán*. México.
- Argote, L., McEvily, B. and Reagans, R. (2003). 'Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes'. *Management Science*, vol. 49, nº 4, pp. 571-582.
- Belly, P. (2004). *El Shock del Management*. Mc Graw-Hill . Mexico.
- Bernal, Torres. (2011). Modelo de Gestion del Conocimiento Integral. *Cuaderno de Administracion, Universidad del Valle*.
- Bueno, E. (1999). Gestion del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. *Boletun Club Intelec, no 1*.España.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *Modelo Navegador Skandia*.Grupo Editorial Norma, 5: 18-20. Barcelona, España.
- Espín, et al. (2015). Condiciones actuales de las MiPyMEs manufactureras.*Revista Electronica. Observatorio de la Economía y la sociedad Latinoamericana*.ISSN 1696-8352, 207.
- Grant, R. (1995). A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. Special Volume:Best Papers Proceedings.
- Maldonado, G. (2012). *Gestión del Conocimiento y crecimiento en la PyME manufacturera de Aguascalientes (México)* (Vol. 28). Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Maldonado, Martínez y Garcia. (20 de Mayo de 2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). *Revistas Univalle*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Prieto, I. (2003). *Una valorización de la Gestión del Conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Economía y Administración de Empresas. Universidad de Valladolid.

Wilson, T.D. (2002) *The nonsense of knowledge management*. Information Research, 8 (1). paper 144. ISSN 1368-1613

Linston y Turoff. (1975). *The Delphi Method Techniques and Applications*. Addison-Wesley, 3.

Mena, M. (2002). La gestión del conocimiento: un imperativo más para la gestión documental en las organizaciones cubanas. *Congreso Internacional de Información*. La Habana.

Moreno y Pelayo. (2007). Modelo de Gestión del Conocimiento. *Capital Humano No 208*, 68.

Grant R.M. (1996). Toward a Knowledge Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17(1): 109-122. Kang, S.C., Morris, S. & Snell, S.A. 2007. Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human capital architecture. *Academy of Management Review*, special issue, 32(1): 236-256.

Spender, J.C. (1996) "Making Knowledge the Basis of A Dynamic Theory of the firm" *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp45-62.

Thite M. (2004), Strategic positioning of HRM in knowledge based organizations, *The Learning Organization*, Vol.11, Nr.1, pag. 28-44

Ruggles, R. (1998). The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *40(3)*, 80-89.

Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 3, 207-219.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.

Ortiz, M. y Avellana, L. (2002). Papel de las practicas de recursos humanos en la generacion de capacidades empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa.*, 8, 59-78.

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 355–362.

Oltra, V. (2005), 'Knowledge management effectiveness factors: The role of HRM', *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 4, pp. 70-86.

Ponjuan, G. (2004). *Gestión de la Información: dimensiones e implantación para el éxito organizacional*. Rosario: Editorial Nuevo Paradigma, 216 p.

Soto, M y Barrios, N. (2006). Modelo de Gestión del Conocimiento por Procesos. *Dialnet plus Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, Vol. 14(Nº. 3), 14-30.

Tejedor, & Aguirre. (1998). *Modelo de Gestión del conocimiento Knowledge Practices Management KPMG consulting*.

Zollo, M y Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, vol. 13, no 3, 339.

Andersen, A. (1999). Modelo de Gestión del Conocimiento de Andersen. (E. y. Citado por Angulo, Editor) Obtenido de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm

Andersen, A. y APQC. (s.f.). Obtenido de <http://www.uv.es/~coursegsm/MaterialCurso/GestionConocimientoModelo.pdf>

OCDE, O. (1996). *OECD Information Technology Outlook, ICTs, E-Commerce and the Information Economy*. (T. K.-b. Economy, Editor) Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de <http://www.oecd.org>

