

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA
EMPRESA TENARIS ECUADOR S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

ERIK WLADIMIR TIPANTUÑA OTAÑEZ

erickw_94@hotmail.com

Director: Antonio Franco Crespo

antonio.franco@epn.edu.ec

2020

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Diagnóstico de la gestión del conocimiento en la empresa Tenaris Ecuador S.A. desarrollado por Erik Wladimir Tipantuña Otañez, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Antonio Franco Crespo

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Erik Wladimir Tipantuña Otañez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Erik Wladimir Tipantuña Otañez

DEDICATORIA

Dedico este escrito a mis hermanas Lili, Mari y Fer quiénes me han brindado su amor incondicional y apoyo todos los días de mi vida, gracias por inspirarme a ser una buena persona y un buen hombre; pero por sobre todo, dedico este trabajo a mi madre Marina, mi faro y mi guía, mi soporte y mi sostén, mi motor y la razón para esforzarme cada día.

Gracias a todas ustedes, ¡lo logramos!

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su infinita gracia y por traerme hasta este lugar. A mi familia por creer en mí y apoyarme las veces que lo necesité. A mis grandes amigos Javier y Andrea que aun cuando era muy joven vieron potencial y creyeron en mí. A mis mejores amigos Fabián, Tany, Belén y Cris.

Mis más sinceros agradecimientos a todos los amigos y mijines que hice a lo largo de mi carrera universitaria, gracias por todos los momentos compartidos y las grandes enseñanzas que me dejaron.

Erik.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación.....	3
1.2. Objetivo general	4
1.3. Objetivos específicos.....	4
1.4. Marco Teórico	4
1.4.1. Gestión del conocimiento	4
1.4.1.1. Conceptualización de conocimiento.....	4
1.4.1.2. Características del conocimiento	5
1.4.1.3. Tipos de conocimiento.....	8
1.4.1.4. Conceptualización de la gestión del conocimiento.....	14
1.4.1.5. Importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones	15
1.4.1.6. Modelos de gestión del conocimiento	19
1.4.1.6.1. Modelo de gestión del conocimiento y dimensiones de Encalada y Ojeda (2014). 19	
1.4.1.6.2. Modelo de gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi (1995).....	25
1.4.1.6.3. Modelo de gestión del conocimiento de KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler) Consulting de Tejedor y Aguirre (1998) y modelo de gestión del conocimiento de Andersen (1999).....	26
1.4.1.6.4. Modelo holístico para la gestión del conocimiento Angulo y Negron (2008) 29	
1.4.1.6.5. Modelo integrado-situacional de Riesco (2004)	31
1.4.1.6.6. Modelo de gestión interna del conocimiento (THALEC) de Moreno y Pelayo (2007) 33	
1.4.1.6.8. Resumen de modelos de gestión del conocimiento	39
Encalada y Ojeda.....	39
2. METODOLOGÍA	42
2.1. Enfoque de la investigación.....	42
2.2. Tipos de investigaciones	43
2.2.1. Investigación descriptiva	43
2.2.2. Investigación documental	43
2.3. Diseño de la investigación	43
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
2.5. Población y muestra.....	45

2.6. Procedimiento para el análisis de la información	45
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
3.1. La gestión del conocimiento en Tenaris.....	47
3.2. Resultados y datos.....	51
3.2.2. Resultados bivariados.....	95
3.3. Discusiones.....	102
4. CONCLUSIONES	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
ANEXOS	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análisis de la Gestión del Conocimiento en Empresas como Actividades de Innovación en Yucatán (Encalada & Ojeda, 2014).....	20
Figura 2– Modelo de gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).	25
Figura 3 - Modelo de gestión del conocimiento KPMG (Tejedor & Aguirre, 1998)27	
Figura 4 – Modelo holístico para la gestión del conocimiento (Angulo & Negron, 2008).....	29
Figura 5 – Modelo integrado-situacional (Riesco, 2004).....	31
Figura 6 – Modelo de entrenamiento de la Tenaris University (TU).....	50
Figura 7 – Esquema del Sistema de gestión del conocimiento en Tenaris (Rios, Areco, & Bobadilla, 2012).....	51
Figura 8 – Pregunta 1	52
Figura 9 – Pregunta 2	53
Figura 10 – Pregunta 3	54
Figura 11 – Pregunta 4	55
Figura 12 – Pregunta 5	56
Figura 13 – Pregunta 6	57
Figura 14 – Pregunta 7	58
Figura 15 – Pregunta 8	59
Figura 16 – Pregunta 9	60
Figura 17 – Pregunta 10	61
Figura 18 – Pregunta 11	62
Figura 19 - Pregunta 12.....	63
Figura 20 – Pregunta 13.....	64
Figura 21 – Pregunta 14	65
Figura 22 – Pregunta 15.....	66
Figura 23 – Pregunta 16.....	67
Figura 24 – Pregunta 17.....	68
Figura 25 – Pregunta 18.....	69

Figura 26 – Pregunta 19	70
Figura 27 – Pregunta 20	71
Figura 28 – Pregunta 21	72
Figura 29 – Pregunta 22	73
Figura 30 – Pregunta 23	74
Figura 31 – Pregunta 24	75
Figura 32 – Pregunta 25	76
Figura 33 – Pregunta 26	77
Figura 34 – Pregunta 27	78
Figura 35 – Pregunta 28	79
Figura 36 – Pregunta 29	80
Figura 37 – Pregunta 30	81
Figura 38 – Pregunta 31	82
Figura 39 – Pregunta 32	83
Figura 40 – Pregunta 33	84
Figura 41 – Pregunta 34	85
Figura 42 – Pregunta 35	86
Figura 43 – Pregunta 36	87
Figura 44 – Pregunta 37	88
Figura 45 – Pregunta 38	89
Figura 46 – Pregunta 39	90
Figura 47 – Pregunta 40	91
Figura 48 – Pregunta 41	92
Figura 49 – Pregunta 42	93
Figura 50 – Pregunta 43	94
Figura 51 – Resumen de resultados bloque tecnología	95
Figura 52 - Resumen de resultados bloque recursos humanos	96
Figura 53 - Resumen de resultados bloque ambiente	97
Figura 54 - Resumen de resultados bloque liderazgo	98
Figura 55 - Resumen de resultados bloque estructura	99
Figura 56 - Resumen de resultados bloque cultura	100
Figura 57 – Resumen por bloques.....	101

Figura 58 – Factores que favorecen la gestión del conocimiento en Tenaris	
Ecuador S.A.....	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Características del conocimiento, revisión de autores.	6
Tabla 2 – Tipología del conocimiento	9
Tabla 3– Tipología del conocimiento de Alavi y Leidner (2001)	11
Tabla 4 - Tipología del conocimiento de Acevedo, Linares y Cachay (2010).....	13
Tabla 5 – Ventajas percibidas por la gestión del conocimiento.	17
Tabla 6 – Clasificación de la información y su almacenamiento	21
Tabla 7– Modelo propuesto por KPMG y modelo propuesto por Arthut Andersen	28
Tabla 8 – Procesos de desarrollo del conocimiento en el modelo integrado situacional	31
Tabla 9 – Comparativo Modelos de gestión del conocimiento.....	39

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1– Criterios de evaluación para el diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en Tenaris Ecuador S.A.....	1
---	---

RESUMEN

En un entorno tan cambiante donde las demandas de los mercados se vuelven cada vez más complejas, los recursos cada vez son más escasos y los niveles de competencia son cada vez mayores, las empresas se ven obligadas a recurrir a sus activos intangibles para encontrar nuevas formas que agreguen valor para la organización, clientes y stakeholders.

La gestión del conocimiento busca integrar todas las actividades del proceso de creación de conocimiento de forma sistemática, medible y susceptible de mejora. También permite encaminar a los nuevos conocimientos adquiridos para que respondan a las necesidades y objetivos de las empresas.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento en la empresa Tenaris Ecuador S.A. empleando el método de gestión interna del conocimiento desarrollado por Moreno y Pelayo (2007).

Durante la etapa de recolección de datos, se aplicó el cuestionario a 31 empleados de la empresa en estudio; más tarde en la etapa de procesamiento de datos, se condujo un estudio cuantitativo a través de la estadística descriptiva para poder cumplir de manera satisfactoria con los objetivos planteados.

Al final del proyecto se presentan algunas conclusiones relevantes después de analizar los resultados obtenidos.

Palabras clave: gestión del conocimiento, modelo THALEC, Tenaris Ecuador S.A.

ABSTRACT

In such a changing world where market demands become more complexed, resources are limited and levels of competition are increasing, business are forced to resort to their intangible assets to find new ways that add value to the organization, customers and stakeholders.

Knowledge management seeks to integrate all the activities of the knowledge creation process in a systematic, measurable and susceptible to improvement way. It also allows you to route to the new knowledge acquired to respond to the needs and objectives of the companies.

The purpose of this research work is to carry out a diagnosis of knowledge management in Tenaris Ecuador S.A. using the internal knowledge management method developed by Moreno and Pelayo (2007).

During the data collection stage, the questionnaire was applied to 31 employees of the company under study; later in the data processing stage, a quantitative study was conducted through descriptive statistics in order to satisfactorily meet the stated objectives.

At the end of the project, some relevant conclusions are presented after analyzing the results obtained.

Keywords: Knowledge management, THALEC model, Tenaris Ecuador S.A.

1. INTRODUCCIÓN

“Tenaris, una corporación multinacional de origen argentino que se constituyó en el líder del mercado mundial de tubos sin costura OCTG (Oil country tubular goods), insumo estratégico para la industria petrolera” (Artopoulos, 2009, p. 241); con un centro de Servicios ubicado en Shushufindi, centro productivo en Machachi y oficinas comerciales en Quito brinda servicios y soluciones a sus clientes públicos y privados en Ecuador desde hace más de diez años.

En el año 2013 durante el crecimiento y fortalecimiento del sector petrolero, Tenaris inaugura su centro productivo de terminación de tubería ubicado en el Cantón Machachi; con una capacidad para procesar 35.000 toneladas de tubería por año; Tenaris busca sustituir la importación de productos terminados por productos de fabricación nacional otorgando al cliente una mayor flexibilidad y mejora de tiempos de respuesta a sus operaciones (Araujo, 2014).

A finales del año 2014, el sector petrolero a escala mundial se ve afectado por la sobreoferta causada por los excedentes de producción de Estados Unidos y el alza de sanciones a Irán, las cuáles se habían instaurado desde el año 2012 (Banco Mundial, 2015). En Ecuador, el precio del barril del petróleo pasó de 96 dólares a 60-65 dólares por barril, lo que representó una pérdida de ingresos por 3.000 millones de dólares. El estado ecuatoriano trató de recompensar esta pérdida de ingresos con la decisión de entregar grandes campos a empresas privadas. Un caso que sirve de ejemplo es el campo Shushufindi entregado a la empresa Schlumberger, el cuál superó la tasa de producción esperada (Paredes, 2014).

Para Tenaris esta situación no fue ajena, a finales de 2014 junto con el inicio de la crisis del petróleo en Ecuador, el centro productivo recién inaugurado en Machachi tuvo que cerrar sus puertas.

Sin embargo, según el informe presentado por el Banco Central del Ecuador (2017), en noviembre de 2017, el sector petrolero comenzó a experimentar un crecimiento sostenido en el precio del barril de petróleo que junto con el incremento de la producción publicado en el mismo reporte se esperaba que el sector tomase un mayor dinamismo y recibiese nuevas inversiones privadas (El Telégrafo, 2018).

Bajo estas condiciones, las empresas del sector petrolero se ven obligadas a mejorar su desempeño en un contexto incierto. El mejoramiento de sus procesos,

la optimización de costos, la innovación y transferencia de conocimientos, se vuelven temas de primer orden. En ese sentido las organizaciones se encuentran ante la pregunta ¿cómo mejorar con lo que tenemos?, en palabras coloquiales, ¿cómo nos mantenemos en el mercado y obtenemos mejores resultados con la misma maquinaria, personal y conocimientos?

En particular para Tenaris, estas preguntas tienen mayor sensibilidad pues con las promesas de estabilidad en el sector, el centro productivo en Machachi re-abrió sus puertas y a la emisión de esta investigación se encuentra operando al máximo de su capacidad. Las nuevas inversiones y las decisiones comerciales no pueden ser tomadas a la ligera, requieren un proceso más elaborado y fuertemente sustentado. Por otro lado, durante la última década la literatura generada en materia empresarial ha destacado al conocimiento como un papel esencial en el paradigma económico emergente (Capó, Tomás Miquel, & Expósito, 2007).

“La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento” (Rodríguez, 2006, p. 27).

La gestión del conocimiento también permite integrar los recursos disponibles y darles un uso más eficiente para mejorar la comunicación y satisfacción de los clientes, ofertar productos y servicios con un mayor nivel de valor agregado y ser más competitivos (Cruz & Miranda, 2016).

La orientación al cliente en Tenaris y su apoyo en el conocimiento, se ve traducida en su slogan “Tecnología en el producto. Innovación en el servicio”. A inicios de los años 2000, Tenaris le hace una fuerte apuesta al conocimiento apoyada del diseño de nuevas tecnologías en productos, innovación en servicios, asistencias posventas y un cambio en su estructura corporativa “multilocal” que eludió la centralización del conocimiento (Artopoulos, 2009). Más tarde en el 2005, se crea la Tenaris University (TU) con el objetivo de integrar y promover el conocimiento en toda la compañía y con el fin de formar un identidad y valores comunes. (Tamanini & Bergero, 2012). En Tenaris Ecuador, los empleados reciben una amplia capacitación a través del portal web de la TU, en donde se ha diseñado planes de desarrollo específicos de acuerdo a su área de trabajo y sus áreas de interés.

Todo lo dicho nos invita a reflexionar sobre las condiciones actuales del sector petrolero ecuatoriano y la respuesta que Tenaris pueda ofertar en base al conocimiento disponible en la empresa. Por último y a efectos de esta investigación, cabe preguntarse:

¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en la empresa Tenaris Ecuador?

1.1. Justificación

Es increíble la rapidez con la que se crean y saturan nuevas ideas o expresiones en la actualidad. Herrera sostiene (2017) que durante los últimos años las empresas a escala global han dejado de producir valor agregado y ventajas competitivas importantes, de ese modo, los líderes de las compañías giran su mirada hacia los activos intangibles como oportunidades para perdurar en el tiempo y ser más competitivas frente al resto de actores. El conocimiento se distingue como uno de los activos intangibles más importantes de una compañía y es la materia prima para la creación de valor.

Según Molina y Marsal (2013) existen dos tipos de conocimientos: a) conocimiento no articulado o tácito, el cual recoge todos los saberes de una empresa fruto de su experiencia y vivencias diarias, muchas de las veces la empresa no es consciente de que posee este conocimiento y es difícil de transferir; b) conocimiento articulado o explícito, a diferencia del conocimiento tácito está bien articulado e instituido en las empresas a través de procesos documentados y gestionables.

Esta investigación pretende determinar los factores para la evaluación de la gestión del conocimiento en la empresa Tenaris Ecuador S.A., y únicamente se centrará en el conocimiento explícito o articulado.

El modelo base para establecer los factores a evaluar será el modelo propuesto por Moreno y Pelayo (2007), el modelo THALEC, llamado así por las siglas que lo componen (Tecnológico, Humano, Ambiente, Liderazgo, Estructural y Cultural), permite identificar y definir los elementos facilitadores del aprendizaje dentro de una organización fruto de la gestión interna del conocimiento.

Por último, los resultados de esta investigación servirán para formular conclusiones sobre el estado de la gestión del conocimiento en la organización y, en sentido más

amplio otorgar recomendaciones que entren a discusión en la línea gerencial de Tenaris como oportunidades de mejora continua.

1.2. Objetivo general

Realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento en la empresa Tenaris Ecuador S.A.

1.3. Objetivos específicos

- Caracterizar el modelo actual de gestión del conocimiento de la empresa Tenaris Ecuador S.A.
- Evaluar la gestión del conocimiento de la empresa Tenaris Ecuador S.A. a partir de la metodología escogida.
- Identificar los principales factores que afectan la gestión del conocimiento de la empresa Tenaris Ecuador S.A.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Gestión del conocimiento

1.4.1.1. Conceptualización de conocimiento

Para sentar las bases de este trabajo es necesario establecer el concepto más básico de la investigación. La importancia del conocimiento dentro del ambiente organizacional ha tomado mayor relevancia en los últimos años como un recurso invaluable y de gran valor para la toma de decisiones.

El conocimiento no es fácil de conceptualizar, los autores Vassiliadis, Seufert, Back y Von Krogh (2000, p. 10) sostienen que “el conocimiento en las organizaciones ha sido considerado por muchos, definido por algunos, comprendido por unos pocos y formalmente valorado prácticamente por nadie”.

La precisión que realizan los autores Acevedo, Linares & Cachay (2010) acerca del conocimiento involucra conceptos, información y experiencia lo que se

complementa con lo que argumenta Ezquerro (2017, p. 16), “el conocimiento es el conjunto de información interpretable a través de normas, procedimientos y la propia experiencia. El conocimiento es básico para la toma de decisiones correctas”.

En este sentido, la amplia disponibilidad de la información que ha sido obtenida mediante fuentes de datos o experiencias de cada persona posibilita tomar las decisiones más adecuadas ante la existencia de un problema que podría suscitarse ya sea en la sociedad o en cualquiera de las organizaciones existentes.

Por último, la concepción del conocimiento propuesta por Davenport y Prusak (1998, p. 5) dice que:

“el conocimiento es un flujo en el que se mezclan la experiencia, valores importantes, información contextual y puntos de vista de expertos, que facilitan un marco de análisis para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicado en la mente de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se encuentra no sólo en los documentos sino también en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas”.

En conclusión, el conocimiento constituye un activo intangible que se puede presentar de varias maneras dentro de una organización. “este activo se puede someter a diferentes actividades de gestión, siendo posible su movilidad, transformación, almacenamiento y aplicación, pudiéndose convertir en un activo estratégico para la organización” (Segarra & Bou, 2005, p. 179)

1.4.1.2. Características del conocimiento

Debido al gran volumen de literatura existente en materia del conocimiento y su aplicabilidad en las esferas organizacionales se consideró las características presentadas en el trabajo de Borroto (2007). El autor expone que las características fundamentales del conocimiento son, en esencia, tres aspectos importantes:

El conocimiento es personal, en este sentido se origina y reside en las personas, quiénes, a través de su experiencia (física o intelectual) lo incorporan a su acervo personal para su posterior aplicación en sus actividades.

Su utilización, permite entender los fenómenos que las personas perciben y evaluarlos para emitir un juicio o criterio en cada momento.

Sirve de guía para la acción de las personas, permite que las personas decidan qué hacer en cada momento, porque esa acción tiene como objetivo mejorar las consecuencias de los fenómenos percibidos.

Estas características convierten al conocimiento en el cimiento para edificar la diferenciación de la propuesta de valor de una compañía frente a la competencia capaz de generar ventajas competitivas al mediano plazo (Borroto, 2007, p. 34).

Para complementar, varios autores han tratado de caracterizar al conocimiento, en este trabajo se resumen algunos ejemplos:

Tabla 1 – Características del conocimiento, revisión de autores.

Autores	Características del conocimiento	Principales conclusiones
(Zander & Kogut, 1995)	Codificación Capacidad de ser enseñado Complejidad Dependencia de un sistema Observabilidad	Cuanto más codificable y más fácilmente enseñado sea el conocimiento, más rápida será su transferencia interna, aunque también su imitación por parte de los competidores.
(Inkpen & Dinur, 1998)	Carácter tácito y explícito	En un contexto de alianzas entre empresas existe una relación

<p>(Simonin, 1999)</p>	<p>Carácter tácito Complejidad Especificidad</p>	<p>positiva entre la transferencia de conocimiento estratégico de carácter tácito y el desarrollo de relaciones estratégicas entre empresas. El carácter tácito y complejo del conocimiento ralentizan la transferencia del conocimiento entre socios de alianzas estratégicas.</p>
<p>(Ranft & Lord, 2000)</p>	<p>Carácter tácito Complejidad</p>	<p>En un contexto de adquisición de empresas, es importante retener empleados clave de la empresa adquirida puesto que poseen conocimiento tácito valioso, tanto individual como social.</p>
<p>(Heiman & Nickerson, 2002)</p>	<p>Carácter tácito Complejidad</p>	<p>El carácter tácito y complejo del conocimiento provoca problemas en la transferencia de conocimiento entre empresas colaboradoras.</p>

Fuente: Tomado de Segarra y Bou (2005)

1.4.1.3. Tipos de conocimiento

Existen múltiples clasificaciones acerca de la tipología del conocimiento. En este proyecto se presenta una muestra de varios autores que han sido altamente referenciados, pero también se presentan tipologías recientes de autores poco conocidos.

Como punto inicial, Blecker (1995) señala cinco tipos de conocimiento en función del lugar en donde se ubica el conocimiento: el cerebro, el cuerpo, el diálogo, las rutinas o los símbolos. El conocimiento cerebral es abstracto y depende de las habilidades conceptuales y cognitivas; el conocimiento corporal se relaciona con la acción y suele ser parcialmente explícito; el conocimiento incorporado en la cultura se refiere a los procesos para alcanzar comprensiones compartidas. El conocimiento incrustado reside en actividades rutinarias y el conocimiento codificado es aquel que se expresa en símbolos y signos.

Nonaka y Takeuchi (1995) proponen cuatro tipos de conocimientos derivados de la interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito. El conocimiento armonizado es el resultado de conocimiento tácito a partir de conocimiento tácito y comprende modelos mentales y habilidades técnicas colectivas. A su vez, el resultado de conocimiento explícito a partir de conocimiento explícito se denomina conocimiento sistémico. Por otra parte, el conocimiento conceptual se consigue a través de la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito, esto permite que el conocimiento tácito sea expresado a través de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Por último, el conocimiento operacional es lo contrario al conocimiento conceptual, ya que permite a las personas interiorizar el conocimiento adquirido de documentos y manuales experimentado y facilita la transferencia de conocimiento explícito a otros individuos.

Una concepción que difiere de Blacker (1995) y con ciertas similitudes a la de Nonaka y Takeuchi (1995) es la propuesta por Spender (1996). El autor construye una clasificación de tipos de conocimiento representada en una matriz de dos dimensiones: tácito-explícito y social-individual. La combinación resultante propuesta por Spender (1996) son cuatro tipos de conocimientos: consciente, automático, objetivo y colectivo. El conocimiento consciente es de tipo explícito, lo que confiere mayor facilidad de codificación y de transmisión del conocimiento

individual. El conocimiento objetivo también es de carácter explícito, aunque de naturaleza organizacional. El conocimiento automático es de carácter implícito e individual y se halla en habilidades o destrezas individuales principalmente adquiridas a través de la experiencia y es difícil de articular. Por último, el conocimiento colectivo resulta de las rutinas organizativas.

En los trabajos de Teece (1998), Zack (1999) y De Long y Fahey (2000) se reúnen diferentes clasificaciones sobre los tipos de conocimiento, sin embargo, los tres autores coinciden en que la interacción de individuos y su entorno con los conocimientos tácitos y explícitos a los que se enfrentan, resultan en nuevos tipos de conocimiento que garanticen la creación, transferencia, almacenamiento y protección de los nuevos conocimientos.

Nonaka, Toyama y Konno (2000) explican cómo el conocimiento es creado, adquirido y explotado. Básicamente, los autores plantean cuatro tipos de activos de conocimiento de naturaleza tácita y explícita. a) Activos de conocimientos basados en la experiencia, por ejemplo, know-how adquirido y acumulado por las personas a través de las experiencias en el trabajo. b) Activos de conocimiento conceptual, son conceptos formados por los miembros de la organización o por los clientes, por ejemplo, el valor de la marca percibido por los clientes. c) Activos de conocimiento sistémico, basados en manuales o especificaciones del producto, por ejemplo, patentes o licencias. d) activos de conocimiento basados en las rutinas, son conocimientos tácitos convertidos en rutinas y que forman parte de las acciones y prácticas de la organización, por ejemplo, la cultura organizacional.

Tabla 2 – Tipología del conocimiento

Estudios	Tipos de conocimiento
(Blacker, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento cerebral (embrained) • Conocimiento corporal (embodied) • Conocimiento incorporado en la cultura (encultured) • Conocimiento incrustado en la rutina (embedded)

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento codificado (encoded)
(Nonaka & Takeuchi, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento armonizado (de tácito a tácito) • Conocimiento conceptual (de tácito a explícito) • Conocimiento operacional (de explícito a tácito) • Conocimiento sistémico (de explícito a explícito)
(Spender, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento consciente (explícito e individual) • Conocimiento objetivo (explícito y social) • Conocimiento automático (implícito e individual) • Conocimiento colectivo (implícito y social)
(Teece, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento tácito/ Conocimiento codificado • Conocimiento observable/ Conocimiento no observable en su uso • Conocimiento positivo/ Conocimiento negativo • Conocimiento sistémico/ Conocimiento autónomo
(Zack, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento declarativo • Conocimiento de procedimiento • Conocimiento causal
(De Long & Fahey, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento humano • Conocimiento social • Conocimiento estructurado
(Nonaka, Toyama, & Konno, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Activos de conocimiento basados en la experiencia • Activos de conocimiento conceptual • Activos de conocimiento sistémico • Activos de conocimiento basados en las rutinas

(Alavi & Leidner, Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento tácito • Conocimiento explícito • Conocimiento individual • Conocimiento social • Conocimiento declarativo (know-about) • Conocimiento de procedimiento (know-how) • Conocimiento causal (know-why) • Conocimiento condicional (know-when) • Conocimiento relacional (know-with) • Conocimiento pragmático
--	--

Fuente: Tomado del artículo publicado por Segarra y Bou (2005)

Alavi y Leidner (2001) recoge de forma más amplia una síntesis de algunas tipologías presentadas por otros autores. “Las autoras diferencian una gran variedad de tipos de conocimiento con el fin de diseñar sistemas de gestión del conocimiento capaces de gestionar cualquier tipo de conocimiento” (Segarra & Bou, 2005, p. 183)

Tabla 3– Tipología del conocimiento de Alavi y Leidner (2001)

Tipos de conocimiento	Definiciones	Ejemplos
Tácito	Conocimientos que está en las acciones, experiencia y forma parte de un contexto específico.	Formas de relacionarse con un cliente específico.
Tácito cognitivo	Modelos mentales.	Creencias individuales sobre relaciones causa-efecto.
Tácito técnico		Habilidades en cirugía.

	Know-how aplicable a un trabajo específico	
Explícito	Articulado, conocimiento generalizado.	Conocimiento sobre las principales clientes de una zona.
Individual	Creado e inherente al individuo.	Percepciones conseguidas a través de un proyecto concluido.
Social	Creado e inherente a las acciones colectivas de un grupo.	Normas de comunicación entre grupos.
Declarativo	Know-about	Qué medicamento es apropiado para una enfermedad.
De procedimiento (procedural)	Know-how	Cómo administrar determinado medicamento.
Causal	Know-why	Comprender por qué los medicamentos son eficaces.
Condicional	Know-when	Comprender cuándo prescribe un medicamento.
Relacional	Know-with	Comprender cómo interactúa un medicamento con otros grupos de medicamentos.
Pragmático	Utilidad de un conocimiento para una organización	Mejores prácticas, estructura de negocio, experiencias en proyectos, dibujos de

		ingeniería, informes de mercado.
--	--	----------------------------------

Fuente: (Alavi & Leidner, Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, 2001)

Adicional a las tipologías antes presentadas, también encontramos la clasificación sustentada por Acevedo, Linares y Cachay (2010):

- Conocimiento empírico. Surge de la interacción de las personas con las situaciones que suceden a su alrededor.
- Conocimiento científico. Corresponde a toda la información que ha sido comprobada a través de la aplicación de análisis y pruebas científicas.
- Conocimiento filosófico. Se fundamenta en la reflexión de cada persona en base a cuestiones subjetivas de la realidad
- Conocimiento teológico. Surge como una verdad absoluta ante la sociedad en base a creencias y fe religiosa.

En relación con cada uno de los tipos de conocimientos que se han identificado, es necesario realizar una comparación de cada uno de ellos con relación a diversos factores entre los que se encuentran el valor, la verificación, la precisión y el sistema:

Tabla 4 - Tipología del conocimiento de Acevedo, Linares y Cachay (2010)

Factor	Empírico	Científico	Filosófico	Teológico
Valor	Valorativo: Se apoya en las experiencias personales.	Factual: se ocupa de hechos y datos.	Valorativo: atiende hipótesis que no se pueden observar.	Valorativo: se fundamenta en las doctrinas sagradas.
Verificación	Es verificable.	Es verificable.	No es verificable.	No es verificable.
Precisión	Falible e inexacto.	Falible y aproximadamente exacto.	Infalible y exacto.	Infalible y exacto.

Sistema	No sistemático ni planificado: se organiza con base en las experiencias.	Sistemático: se planifica y organiza conforme a un método.	Sistemático: organiza sistemas lógicos de pensamiento y valoración.	Sistemático: organiza de modo lógico un sistema de creencias.
----------------	--	--	---	---

Fuente: Tomado del Artículo Científico Tipos de Conocimiento y preferencias para la Resolución de Problemas (Acevedo, Linares, & Cachay, 2010)

1.4.1.4. Conceptualización de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento se refiere al “esfuerzo que hace una organización para adquirir, aumentar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre todos los empleados” (AEC, 2019), es decir, que bajo esta conceptualización la gestión del conocimiento busca potenciar las actividades de las organizaciones con la que se facilite un mayor aprendizaje para sus colaboradores.

No obstante, también se denomina gestión del conocimiento al “proceso por el cual una organización, facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente” (Archanco, 2016), por lo que como resultado de ello se estaría facilitando la correspondiente toma de decisiones por parte de todos los colaboradores que conforman la organización.

Haciendo énfasis a las conceptualizaciones anteriores la gestión del conocimiento se aplica hacia la obtención de la mayor cantidad de información disponible para todos los colaboradores de una empresa, entidad institucional o cualquier otro tipo de organización, para que en base ello se facilite la toma de decisiones ya sea en el corto, mediano y largo plazo.

Una parte neurálgica dentro de la concepción de la gestión del conocimiento son las personas dentro de una organización. Para Espín (2015), la gestión del conocimiento es un proceso estructurado que permite la obtención, divulgación y potenciación del conocimiento de los colaboradores con el fin de mejorar la ventaja competitiva de la organización.

En el mismo sentido, la gestión de los colaboradores también se describe como un proceso de compartir información y así generar los suficientes conocimientos entre los colaboradores de una entidad, por lo que de esta manera se estaría creando valor para las organizaciones (Nieves & León, 2014), es decir, que si se utiliza

adecuadamente la información disponible por parte de los trabajadores de una compañía, se estaría favoreciendo a una mejor toma de decisiones para cada uno de los puestos de trabajo lo que otorga como resultado brindar un bien o servicio de calidad hacia los clientes de la empresa.

1.4.1.5. Importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones

Para el cumplimiento de las actividades que se realizan en las organizaciones, la gestión del conocimiento es crucial para el buen desempeño de las empresas por lo que es necesario establecer su importancia (Gómez, Pérez, & Curbelo, 2015, p. 39) de acuerdo con los siguientes aspectos:

- Facilita la recopilación, distribución y almacenamiento de la información disponible tanto interna como externa de la organización.
- Favorece la innovación empresarial posibilitando a la implementación de nuevos procesos tecnológicos para brindar un producto de calidad al cliente.
- Determina una mayor coordinación entre todas las áreas departamentales de la organización
- Desarrolla mejores equipos de trabajo en la que se permita compartir información confiable con la que se facilite la toma de decisiones organizacionales.
- Permite disponer de una organización que se adapte a las circunstancias cambiantes del entorno

Por ende, la importancia de la gestión del conocimiento se enfoca hacia el correcto manejo de la información interna y externa por parte de los colaboradores de una compañía a través de una adecuada coordinación entre todos los departamentos que la conforman, para que de acuerdo a ello se potencialice una toma de decisiones en beneficio de la organización y de sus clientes.

En el caso de las empresas de construcción petrolera y petroquímica venezolana, se identifica que el 97% de este tipo de compañías denominan los conocimientos como recursos valiosos para el negocio, cuya información es utilizada por los gerentes, por el personal técnico y el resto de los empleados por lo que cada uno

de ellos se otorgan porcentajes del 37%, 32% y 20% respectivamente. (Pietrosemoli, 2014, p. 6), es decir, que en las empresas venezolanas que forman parte del sector petrolero otorgan una amplia importancia a la obtención de nuevos conocimientos pues los califican como recursos indispensables para el desempeño y desarrollo de sus actividades, cuya información es utilizada por todos los colaboradores de este tipo de compañías entre los que se encuentran principalmente a gerentes, personal técnico, operativo y miembros de la junta general.

Las empresas que implementen adecuadamente la gestión del conocimiento suelen ser más adaptativas a los cambios que surgen del entorno externo a la organización favoreciendo así la innovación en sus instalaciones (Carbonell, 2017), puesto que los datos obtenidos de fuentes confiables les permiten estar atentos a diversas modificaciones que suelen darse en el ámbito legal, económico, social, tecnológico y ambiental, lo que favorece la toma de decisiones organizacionales en el momento adecuado.

Según Gómez, Pérez y Curbelo (2005) la Gestión del conocimiento es un instrumento directivo de gran importancia para el éxito y desarrollo de la organización; una correcta gestión del conocimiento contribuye a:

- Expandir o difundir el conocimiento por toda la organización con el objetivo de incrementar el valor de los productos y servicios que se ofrecen y con ellos la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Mejorar la accesibilidad al conocimiento y la información por parte de los trabajadores al hacerla disponible en cualquier momento que estos la necesiten para la toma de decisiones.
- Facilitar el proceso de colaboración e investigación constante al incrementar las oportunidades de colaboración, el intercambio de conocimiento tácito y explícito entre las personas.
- Atraer y retener a las personas.
- Fomentar la innovación en las organizaciones al incentivar en los trabajadores el espíritu emprendedor y creativo.
- Establecer una diferenciación entre la organización y las otras de su tipo en el mercado al crear ventajas competitivas.

- Compartir las mejores prácticas entre todos los trabajadores, enseña a quién recurrir en caso de consulta y a utilizar herramientas, conocimientos, habilidades y contactos que sean necesarios para el desarrollo y mejoras en el desempeño.
- Garantizar que la pérdida de empleados no suponga una "descapitalización intelectual" de la organización, ya que el conocimiento que posea ha sido formalizado.

Para los autores Brooking (1997), Edvinson y Malone (1999) la gestión del conocimiento es importante ya que la identifican con el logro de objetivos organizacionales y el diseño de la estrategia de la empresa, una organización que es capaz de aprender y gestionar todo el conocimiento que adquiere tiene muchas más oportunidades de adaptarse a las nuevas demandas del mercado y la forma en como satisface las necesidades de sus clientes. En este mismo sentido se puede citar a los autores Davenport y Prusak (2001) quienes mencionan que todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A través de la interacción de las organizaciones con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y lo usan en conjunto con sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar así misma.

Hasta este punto se citaron algunos beneficios generales para todas las organizaciones; sin embargo, los autores Alavi y Leidner (1999) recopilan una serie de beneficios de la gestión del conocimiento en las empresas focalizados en cuatro aspectos empresariales muy importantes: comunicación, eficiencia, financiero, marketing y administrativo.

Tabla 5 – Ventajas percibidas por la gestión del conocimiento.

Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	Administrativo
Mejorar la comunicación. Acelerar la comunicación.	Reducir el tiempo para la resolución de problemas.	Incrementar las ventas. Disminuir los costos. Mayores beneficios.	Mejorar el servicio. Focalizar con el cliente. Marketing directo.	Propuestas consistentes para clientes multinacionales. Reducción de personal.

Opiniones del personal más visibles.	Disminuir el tiempo de propuestas.		Marketing proactivo.	
Incrementar la participación.	Acelerar los resultados. Acelerar la entrega del mercado. Mayor eficiencia global.			

Fuente: (Alavi & Leidener, Knowledge management systems: issues, challenges and benefits, 2005).

Otros beneficios que postulan los autores son:

- Captar los conocimientos que se producen a partir de aprendizajes informales y que resultan de gran importancia para la organización.
- Establecer una memoria organizacional que mejore los procesos de innovación y aprendizaje en las organizaciones.
- Las capacidades de asimilación de conocimientos, así como las estrategias de conexión a redes y fuentes externas de conocimiento e innovación, son factores organizativos clave.
- Existe una fuerte relación, a nivel organizacional, entre las acciones económicas generadas a través del uso de las nuevas TIC y la evolución de las prácticas y la formación en el lugar de trabajo.
- Una buena gestión del conocimiento es fundamental para evitar que quede disuelta o difuminada en la organización.

Para terminar, vale citar a Agudelo y Valencia (2018) y decir que hoy más que antes, las organizaciones deben diseñar estructuras y procesos capaces de capturar el conocimiento y preservarlo como el activo más duradero y sostenible en el tiempo, más que la mano de obra como factor de producción.

1.4.1.6. Modelos de gestión del conocimiento

En la actualidad millones de ideas son generadas alrededor del mundo y de la misma forma esas ideas se saturan y se vuelven obsoletas en un entorno tan cambiante. Frente a esta realidad, como se ha sostenido en este trabajo, las empresas necesitan invertir su capital en nuevas formas de aprender, estructurar y transferir saberes que se pueden encontrar en lo individual y lo colectivo. Es necesario que las empresas incorporen a su gestión nuevas actividades que redefinan sus objetivos estratégicos para promover activos intangibles que generen valor.

Podríamos decir que los activos intangibles están relacionados con la generación de conocimiento, estructuración, almacenamiento y la transferencia de los mismos. Por ello, la gestión del conocimiento se soporta del aprendizaje empresarial como su principal herramienta de desarrollo. En este sentido, para fortalecer la conceptualización de gestión del conocimiento y los modelos existentes en la literatura, a continuación, se estudian varios modelos desarrollados por distintos autores.

1.4.1.6.1. Modelo de gestión del conocimiento y dimensiones de Encalada y Ojeda (2014).

Mediante las dimensiones de la gestión del conocimiento se permite establecer las correspondientes fases con las que se permite la recopilación de información para que en base a ello se posibilite hacia un mayor aprendizaje organizativo, conocimiento organizativo y aprendizaje organizacional entre todos los colaboradores que forman parte de la empresa o entidad:



Figura 1 - Análisis de la Gestión del Conocimiento en Empresas como Actividades de Innovación en Yucatán (Encalada & Ojeda, 2014)

De acuerdo a la figura anterior, se identifica que el aprendizaje organizativo, el conocimiento organizativo y el aprendizaje organizacional favorecen a la obtención de nuevos conocimientos en los colaboradores de las empresas, cuya información requiere un tratamiento especial por lo que se determinan un conjunto de dimensiones como son la adquisición, almacenamiento, compartición, aplicación y protección, las mismas con las que se establece una adecuada gestión del conocimiento y su vez fortalezca una correcta toma de decisiones organizacionales.

1.4.1.6.1.1. Adquisición

En la primera dimensión se refiere a la “creación o generación de conocimientos nuevos por parte de los miembros de una organización utilizando fuentes internas o externas con las que se posibilite la captura de información” (Guilló & Fernández, 2009, p. 143)

Por ende, la adquisición se determina por la obtención de nuevas fuentes de conocimientos a través de fuentes confiables de información tanto interna como externa. En las empresas petroleras las fuentes internas corresponden a aquellos documentos de datos históricos de años anteriores pero que no han sido utilizados lo que posibilita a crear nuevos conocimientos para los colaboradores que forman parte del departamento técnico, operativo y administrativo (Romero & Escalona, 2010, p. 18)

Las fuentes externas, por su parte, se caracterizan por proporcionar información veraz de libros, periódicos, revistas o páginas web que no pertenecen a la organización pero que mediante ellos se proporcionen datos suficientes para la toma de decisiones (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, p. 161). Para las empresas petroleras, las fuentes externas se conforman por aquellos documentos o páginas web que informan sobre la tendencia de los precios del petróleo por barril, inventarios y producción de crudo, así como también las decisiones que se tomen por parte de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), los indicadores que demuestran el crecimiento económico como el PIB (Producto Interno Bruto) y la inflación son claros ejemplos que se consideran como fuentes externas de información.

1.4.1.6.1.2. Almacenamiento

La segunda dimensión de la gestión del conocimiento se enfoca hacia la “forma o manera en que se practica la retención de conocimientos almacenados a través del tiempo, para que posteriormente su información pueda ser recuperada en su totalidad” (Sass de Haro, Goncalves, & Rastrollo, 2014, p. 43). De tal manera, que el almacenamiento de datos deberá cumplirse hacia una tendencia hacia el largo plazo para que toda esta información que ha sido retenida sea posible utilizarla en lo posterior por parte de los colaboradores de la organización.

Se conoce que existen tres tipos categorías en los que se clasifica la información entre las cuales se destacan como confidencial, interna y pública, otorgando una definición para cada una de ellas y su tratamiento para almacenarlas:

Tabla 6 – Clasificación de la información y su almacenamiento

Categoría	Definición	Tratamiento
Confidencial	Su acceso está restringido únicamente a la Dirección y a aquellos empleados que necesiten conocerla para el desempeño de sus funciones	Se deben implementar los controles necesarios para que puedan acceder a aquellos empleados que necesiten conocerla
Interna	Información propia de la empresa accesible para todos los empleados	Esta información debe marcarse adecuadamente y difundirse solo al personal que conforma a la organización
Pública	Cualquier material de la empresa sin restricciones de difusión	Esta información no se sujeta a ningún tipo de tratamiento especial

Fuente: Tomado de la Guía de almacenamiento seguro de la información: una aproximación para el empresario (Instituto Nacional de Cyberseguridad, 2015)

1.4.1.6.1.3. Compartición

La compartición que corresponde a la tercera etapa como dimensión se fundamenta en la “distribución de conocimientos hacia los miembros de la organización que lo necesitan, mediante la difusión de documentos correctamente desarrollados y la interacción entre personas” (Encalada & Ojeda, 2014, p. 9)

La distribución de conocimientos se lo realiza hacia los miembros de la organización que lo necesitan para cumplir e inclusive, mejorar el buen desempeño de sus actividades, por lo que se identifican dos formas para la difusión de datos (Cantillo, Palmera, & Román, 2015), los cuales se explican en los párrafos siguientes:

- Difusión bajo demanda. Se realiza cuando los colaboradores de la organización por sí mismos solicitan la información correcta, la misma que será otorgada por un trabajador de la entidad o por un sistema informático

en particular, por lo que en base a los datos obtenidos se alimentan los conocimientos que sirven de ayuda para el investigador.

- Difusión documental. Es aquella información que se otorga hacia los colaboradores de la compañía con la intencionalidad de ayudar a resolver los problemas que subsisten por la falta de conocimientos. En este caso, es necesario que los directivos de las organizaciones identifiquen con anterioridad el tipo de datos relevantes que se necesitan para que de acuerdo a ello proporcionar información confiable con la que se facilite la ejecución de las actividades.

1.4.1.6.1.4. Aplicación

La cuarta dimensión se determina hacia la utilización de conocimientos para la mejora de los procesos y diseño de nuevos productos o servicios por parte de la empresa lo que posibilita a cambios en el desempeño de las actividades desde un estado individual hacia el organizacional (Purón Cid, 2014)

Es decir, que la información que ha sido obtenida con anterioridad se transforma en conocimientos con los cuales se desarrollan diversos tipos de procesos que incentivan a la organización a rediseñar y mejorar la calidad de sus productos y servicios que se ofrecen a sus clientes. Estos procesos se realizan por los trabajadores más especializados de la compañía, por lo que es indispensable que se disponga de la información necesaria que se transforme en nuevos conocimientos y así potencializar la implementación de nuevos proyectos de las empresas.

En las empresas que forman parte del sector petrolero, la gestión del conocimiento podría rediseñar los siguientes tipos de procesos (Rico, Reyes, & Guédez, 2015) que forman parte de este tipo de compañías:

- Proceso de transportación de crudo
- Proceso de extracción y recolección de petróleo
- Proceso de refinamiento de crudo
- Proceso de perforación de pozos petroleros
- Proceso de prestación del servicio y atención al cliente

- Proceso de negociación y venta del servicio

Por ende, una adecuada gestión del conocimiento genera una mejora en los procesos de los que forman parte las compañías petroleras a través del correcto uso de la información, lo que a su vez fortalece la correcta toma de decisiones y con ello, la reestructuración de los diferentes procesos de extracción y recolección de crudo, de atención al cliente, de negociación y venta del servicio.

1.4.1.6.1.5. Protección

La correcta protección del conocimiento se fundamenta en evitar fugas de información valiosa la cual puede ser utilizada de manera ilegal fuera de las instalaciones de la organización (Guilló & Fernández, 2009, p. 146), por lo tanto, la protección de datos se determina en base a los mecanismos de seguridad que podrían utilizarse durante el almacenamiento de información, esto en realidad favorece que los datos que se proporcionen en un futuro próximo generen conocimientos únicos para sus colaboradores evitando el uso ilegal de la información disponible.

A más de ello, de acuerdo al Instituto Nacional de Cyberseguridad de la ciudad de Madrid en España (2015), establece que para proteger la información confidencial se aplican diversas medidas necesarias entre las cuales están:

- Establecer un control de los dispositivos permitidos para el almacenamiento y uso de la información según su criticidad.
- Realizar el cifrado de información crítica para su posterior almacenamiento de los datos más relevantes
- Desarrollar un control de acceso a la información almacenada a través de la aplicación de contraseñas robustas.
- Controlar el uso de dispositivos externos de almacenamiento, así como también de teléfonos móviles o tabletas.
- Efectuar un control sobre el almacenamiento virtual y el uso de los servicios que se ofrecen en la nube

- Realizar copias de seguridad de la información más relevante y establecer planes para la recuperación de datos
- Según la actividad de la empresa, archivado seguro de la información que se deba conservar y de los registros de actividad como garantía del cumplimiento legal o normativo que aplique.

1.4.1.6.2. Modelo de gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi (1995)

El modelo SECI (Sociabilización, Externalización, Combinación e Internalización) de Nonaka y Takeuchi (1995) es el más ampliamente estudiado y se basa en dos espirales denominados epistemológico (estudio del conocimiento) y ontológico (demostración de proposiciones). Este modelo explica que, el conocimiento se crea a través de una interacción ontológica, interna y permanente; que se desarrolla en cuatro etapas:

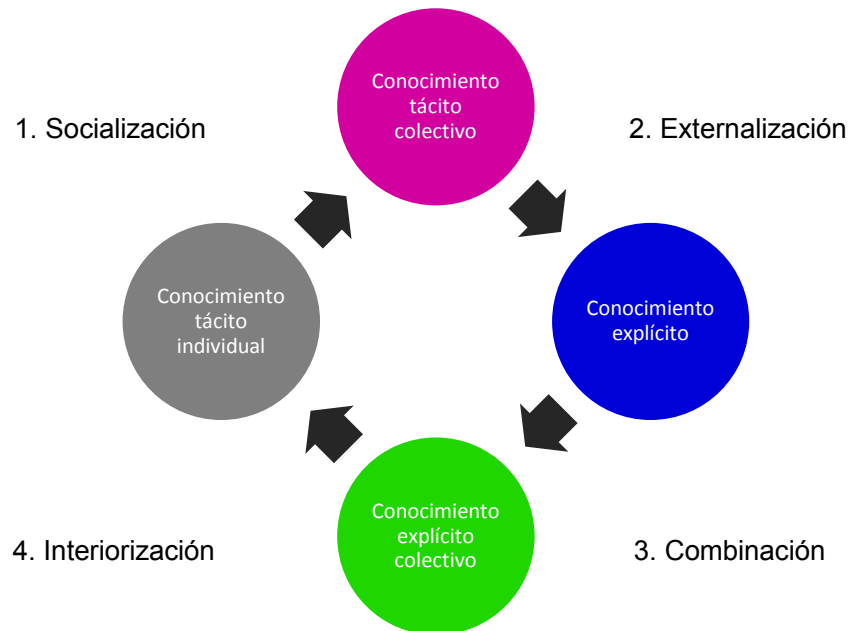


Figura 2– Modelo de gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La **socialización**, comprende en la adquisición de conocimientos tácito a través de compartir experiencias, por medio de exposiciones verbales, documentación,

manuales y tradiciones. Esta etapa permite que la organización añada conocimiento novedoso a sus activos intangibles.

La **exteriorización**, este proceso permite conceptualizar conocimientos tácitos en formas y conceptos estructuradas explícitamente. En otras palabras, este proceso significa, conceptualizar conocimientos inexpressables e integrarlos en la cultura organizacional.

La **combinación**, se refiere al proceso a través del cual se produce el intercambio de conocimiento provenientes de diferentes fuentes, se organiza, se estructura y se crea nuevos productos, servicios o procesos.

Por último, la **interiorización**, es incorporar el conocimiento explícito en conocimiento tácito individual. Es la única evidencia de efectividad del aprendizaje organizacional.

1.4.1.6.3. Modelo de gestión del conocimiento de KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler) Consulting de Tejedor y Aguirre (1998) y modelo de gestión del conocimiento de Andersen (1999)

KPMG Consulting es una red de firmas de servicios profesionales que se fundó en 1993 en India, actualmente opera en 156 países. Ofrecen servicios de auditoría, asesoramiento legal y fiscal y de asesoramiento financiero y de negocio. KPMG Consulting propone un modelo que incremente la capacidad de aprender en las organizaciones, basado en el compromiso de los directivos con una visión de organización que aprende continuamente y que desarrolla el aprendizaje a todos los niveles: personas, equipos y organización. Para que esto se logre, es necesario implementar mecanismos para la creación, captación, almacenamiento, transmisión y utilización del conocimiento (Tejedor & Aguirre, 1998).

“Una de las características esenciales del modelo es una visión sistémica que permite una interacción de todos los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización en la búsqueda de objetivos específicos y comunes, observando que éstos no son independientes, sino que

están conectados entre sí” (Alfaro, Gonzáles, & Hernández, 2007, p. 105). Los elementos de gestión según los autores son:

- Cultura
- Estilo de liderazgo
- Estrategia
- Estructura
- Gestión de las personas
- Sistemas de información y comunicación

Una buena armonización entre los elementos antes mencionados se conseguiría un cambio permanente, una mejora en la calidad de los resultados, mayor desarrollo de las personas que participan en la empresa, mayor implicación con el entorno y su desarrollo (Tejedor & Aguirre, 1998).



Figura 3 - Modelo de gestión del conocimiento KPMG (Tejedor & Aguirre, 1998)

El modelo de KPMG es semejante al modelo propuesto por Anderson (1999), el cual, pretende acelerar el flujo de información entre los individuos y la organización para crear una estructura capaz de conseguir una cultura organizacional que promueva el aprendizaje continuo y la innovación (Andersen, 1999).

Andersen establece que la infraestructura organizativa se configura por cuatro dimensiones:

- Cultura organizativa
- Liderazgo

- Tecnología utilizada, y,
- Medición del capital intelectual

El modelo de Andersen (1999) se apoya del cuestionario Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) para evaluar y diagnosticar el conocimiento organizativo de las empresas.

En conclusión, los modelos de KPMG y el de Arthur Andersen, “consideran que dedicar tiempo y esfuerzos a los elementos culturales es más importante para gestionar y mejorar el conocimiento que invertir en tecnología” (Salazar & Zarandona, 2001, p. 12).

Tabla 7– Modelo propuesto por KPMG y modelo propuesto por Arthur Andersen

Objetivo	Aportaciones	Medios	Limitaciones
KPMG: Incrementar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones	Resaltan los elementos culturales. Aplicación práctica en empresas	Aprendizaje a todos los niveles: personas, equipos y organización. Infraestructura organizativa: estrategia, estructura, liderazgo, gestión de personas, sistemas de información y comunicación y cultura.	No distinguen entre la dimensión epistemológica y ontológica.
Arthur Andersen Conseguir una cultura organizativa orientada al aprendizaje.		Aceleración del flujo de información. Cuatro facilitadores: Liderazgo, cultura, tecnología,	

		medición de capital intelectual.	
--	--	----------------------------------	--

Fuente: Elaborado a partir de (Tejedor & Aguirre, 1998) y (Andersen, 1999).

1.4.1.6.4. Modelo holístico para la gestión del conocimiento Angulo y Negron (2008)

Para los autores Angulo y Negron (2008) el conocimiento al igual que el ser humano debe entenderse desde una concepción integral. Adicional, el conocimiento tiene una condición cíclica pues es una actividad inagotable. A continuación, se representa gráficamente el modelo y cada uno de los procesos:

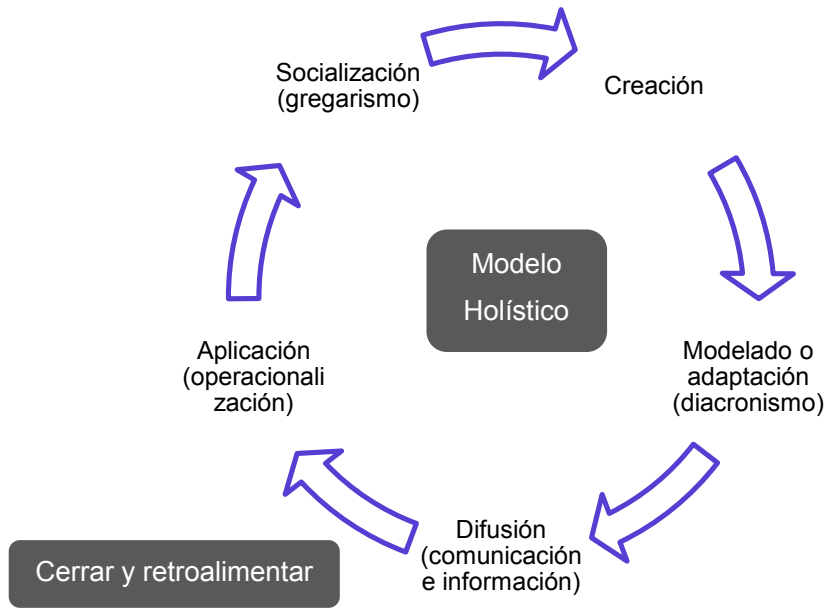


Figura 4 – Modelo holístico para la gestión del conocimiento (Angulo & Negron, 2008)

Socialización, el individuo se define como una unidad-sistema resultante de la interacción de factores biológicos, psicológicos y sociales. La personalidad de las personas es resultado del proceso de socialización.

Los autores sostienen que el elemento clave para la gestión del conocimiento son las personas, pues son ellas las que generan conocimientos en base a su experiencia y los aplican en sus actividades.

“El conocimiento tácito es aquel propio de los individuos y que lo lleva internalizado y por lo tanto su intangibilidad debe ser tomada en cuenta como un haber de las organizaciones al momento de establecer el capital, en estos casos se trata de un capital intelectual. Así el capital intelectual se define como un activo no monetario inidentificable, carente de sustancias físicas, poseído para uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para alquiler a otros o para propósitos administrativos. Según esta definición el capital intelectual es un recurso invaluable de toda organización, de allí la importancia que ha tomado el mismo al momento de determinar los niveles de competitividad de una organización” (Angulo & Negron, 2008, p. 46)

La socialización consiste en externalizar esos conocimientos individuales y tácitos para convertirlos en recursos y activos invaluable en la organización.

Creación, “el conocimiento, es intrínseco en la persona y se genera como parte del proceso de interacción social” (Angulo & Negron, 2008, p. 46). Así también, depende en gran medida de la percepción que tenga el individuo de los objetos y fenómenos que le rodean a base de su intelecto, experiencia, procesos cognitivos como la memoria, pensamiento y razonamiento.

En complemento a lo anterior, para la creación del conocimiento existen factores comunes como innovación, capacidad de respuesta, productividad y competencia.

Modelado o adaptación, es sumamente interesante porque le hace una alerta a la organización a revisar cómo se ha gestionado el conocimiento en el pasado y hacer las adaptaciones pertinentes en función de la realidad actual para no partir de la expresión “siempre lo hemos hecho así” o de llegar con recetas preconcebidas que han sido exitosas en otras empresas o han sido propuestas por gurús de la gerencia. (Avendaño & Flores, 2016).

Difusión, en este proceso se enfatizan todos los mecanismos disponibles en la organización para garantizar la transmisión de la información adecuada que permitirá crear y aplicar el conocimiento organizativo.

Aplicación, ya el conocimiento puede convertirse en un activo de la organización porque se utiliza para el logro de sus diversos objetivos dándole la utilidad correspondiente.

1.4.1.6.5. Modelo integrado-situacional de Riesco (2004)

Riesco describe un modelo desde una doble dimensión, la holística o integral y la particular, y con una perspectiva social y tecnológica. Propone un modelo básico que sustenta la creación y desarrollo del conocimiento organizativo basado en “la cultura y liderazgo, memoria corporativa, TIC, redes, equipo de gestión del conocimiento y comunidades de práctica colaborativas” (Avendaño & Flores, 2016, p. 214), todos los elementos se relacionan entre sí de forma estructurada capaz de mejorar el desarrollo y consolidación del conocimiento.

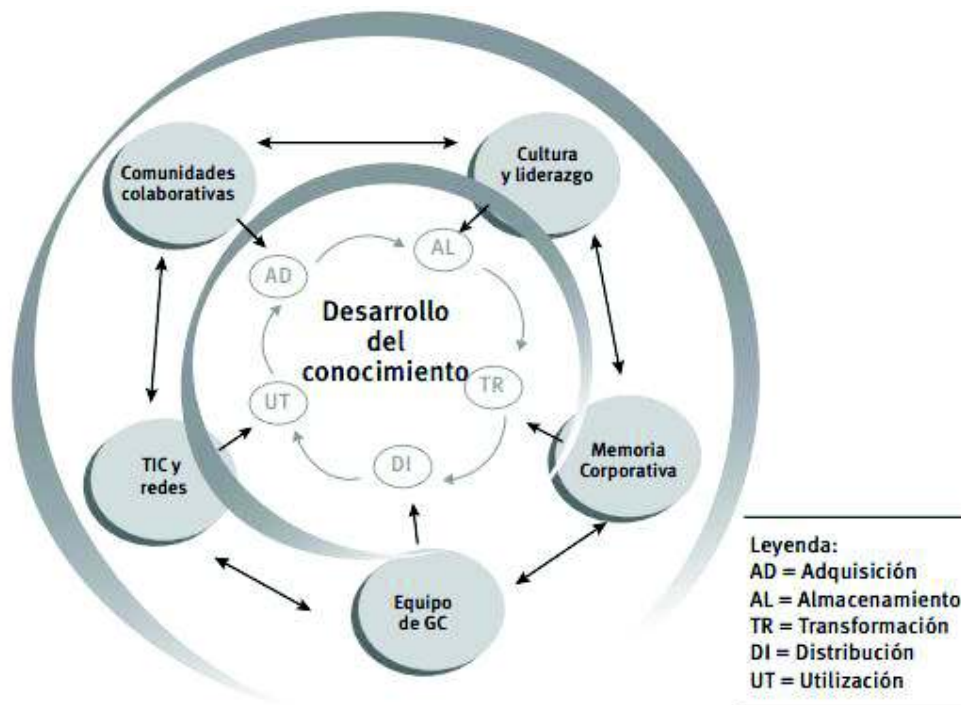


Figura 5 – Modelo integrado-situacional (Riesco, 2004)

Tabla 8 – Procesos de desarrollo del conocimiento en el modelo integrado situacional

Adquisición	Almacenamiento	Transformación	Distribución	Utilización
Responde al qué y cómo sobre el conocimiento que requiere la organización y la estrategia para conseguirlo	Con ayuda de la estructura tecnológica se configura el conocimiento que debe formar parte de la memoria organizativa, el cual debe ser filtrado y priorizado previamente	Mediante la sinergia y la sinapsis organizativo se crea nuevo conocimiento que responde a las necesidades cambiantes del entorno y la competencia	Este proceso responde a las estrategias de difusión del conocimiento (Push o Pull Su utilización depende de la realidad de la organización	La eficacia del conocimiento adquirido tomará relevancia cuando sea capaz de generar valor para la organización

Fuente: Elaborado por (Avendaño & Flores, 2016) a base de (Riesco, 2004)

Para Avendaño y Flores (2016) dimensión holística o integrada parte de un enfoque dinámico y complejo, incorpora el entorno de los negocios y los mercados, los factores sociales, políticos, económicos y legales; así como diversas perspectivas como: dirección estratégica, organizacional, tecnológica y procesos. Es tratada de manera interdisciplinar y sistémica. También contempla la auditoría, arquitectura del conocimiento, gestión de procesos y evaluación del conocimiento. La dimensión situacional o particular se caracteriza por su apertura, su perfectibilidad y presenta las siguientes variables: cultura de la organización, tipo de cambio a gestionar, tipo de trabajo a realizar y gestión de personas. Es decir, para Riesco, en la implementación del modelo de gestión del conocimiento es tan importante tener la visión del todo global donde se inserta la empresa como sus propias peculiaridades, sobre todo aquellas relacionadas con la gestión de gente. Eso permitirá que la empresa pueda implementar el modelo a su medida, lo que requiere de un completo análisis situacional.

1.4.1.6.6. Modelo de gestión interna del conocimiento (THALEC) de Moreno y Pelayo (2007)

Resulta evidente que conocimiento y aprendizaje deben ir unidos; el conocimiento es el activo intangible y el aprendizaje es la forma de conseguirlo, crearlo y aplicarlo; no se pueden separar.

Con lo anterior, se puede decir que el aprendizaje toma como input al conocimiento para generar nuevos y más amplios conocimientos. En este sentido, ya que la literatura permite una amplia conceptualización de conocimiento y gestión del conocimiento, el modelo THALEC busca una adecuada combinación entre los siguientes enfoques:

- Enfoque humano,
- Enfoque tecnológico, y,
- Enfoque organizacional.

El enfoque humano, las personas, sus capacidades, sus actitudes, su comportamiento, los factores que determinan su personalidad, los mecanismos y procesos de generación y asimilación de conocimientos, sus relaciones con otras personas, sus reacciones, etc. son aspectos que será preciso conocer si pretendemos gestionar el conocimiento. Las organizaciones deben explotar al máximo el conocimiento y el talento atesorados en dicho recurso. Los departamentos de recursos humanos dentro de las organizaciones deben desempeñar un papel fundamental para aumentar la motivación en las personas y desarrollar una actitud favorable a la creación y transmisión de conocimientos alineados a los objetivos de la organización. Bajo este enfoque, la gestión de recursos humanos en base a competencias surge como herramienta indispensable. El enfoque tecnológico, permite analizar el conjunto de herramientas tecnológicas disponibles dentro de una organización y su uso eficaz. La esfera tecnológica de una organización no se reduce a los programas instalados o la creación de una intranet corporativa. La tecnología es una herramienta que puede resultar útil pero no es el centro de este modelo; la gestión de la tecnología se convierte en una herramienta adecuada para la gestión del conocimiento ya que permite analizar, compartir y almacenar el conocimiento de una organización, el cual le servirá como pautas para la toma de decisiones.

Por último, el enfoque organizacional, comprende la esfera más compleja dentro de este modelo debido a las múltiples interrelaciones que se desarrollan en el interior de las organizaciones. Para entender este enfoque es necesario el estudio de aquellos factores organizacionales que condicionan el aprendizaje, por ejemplo, algunas herramientas son: gestión del cambio, la gestión de la incertidumbre, gestión de la innovación, gestión de la creatividad, gestión de la diversidad, gestión de equipos de trabajo, gestión de la confianza, gestión de la voluntad.

Con el objetivo de proponer un modelo para la Gestión interna del Conocimiento, los autores postulan los siguientes facilitadores del aprendizaje. Se combinan los enfoques (humano, organizacional y tecnológico), las herramientas para abordar cada uno de ellos y los elementos facilitadores, cuyas siglas han llevado a denominarlo como el modelo THALEC (Tecnologías de la información y las comunicaciones, política de recursos Humanos, Ambiente o clima de trabajo, Liderazgo, Estructura o diseño organizativo y Cultura) (Moreno & Pelayo, 2007).

Tecnologías de la información

Los avances tecnológicos han facilitado el almacenamiento de la información en formato digital. Paralelamente, las herramientas de búsqueda y recuperación de la misma no han dejado de mejorar. Todo ello hace posible, con gran facilidad, disponer de un volumen de información impensable pocos años atrás. No obstante, si bien es verdad que el extraordinario crecimiento y la adopción de medios tecnológicos (como Internet) ha servido de catalizador del intercambio de información, para abordar la gestión del conocimiento no basta con aplicar soluciones tecnológicas. Por tanto, entender cuál es el rol de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) resulta clave para no cometer un error de concepto. Para Moreno y Vargas (2005) las TIC's proporcionan el marco, pero no el contenido. La tecnología facilita el proceso, pero por sí misma es incapaz de obtener conocimiento tácito. Con lo anterior, a continuación se resumen las cualidades de las aplicaciones informáticas de una organización basada en el conocimiento según Moreno y Vargas (2005).

- T1 Fáciles de usar.
- T2 Flexibles a las múltiples exigencias de los distintos trabajos existentes en la organización.
- T3 Capaces de almacenar, tratar e interpretar gran cantidad de datos e información en una especie de memoria a la que todos los miembros de la organización tienen acceso.
- T4 Permitir el ahorro de tiempo en la realización de las tareas.
- T5 Facilitar la comunicación entre todos y con el exterior.
- T6 Favorecer la coordinación y el trabajo en equipo.

Política de Recursos Humanos

En todas las organizaciones los niveles de desempeño de los empleados y el grado de compromiso con la organización dependerá de la calidad de las relaciones laborales y humanas. Por lo tanto, las políticas de recursos humanos deben orientarse hacia una dirección estratégica que propicie el desarrollo de los individuos en la organización y la integración de los objetivos individuales con los organizacionales. Las políticas deben orientarse a atraer, desarrollar y retener el Capital Humano con capacidad de generar valor para la organización. Moreno y Vargas (2005) citan algunas recomendaciones para la generación de políticas de Recursos Humanos:

- H1 Reclutar, seleccionar y asignar los individuos a los puestos teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje de los aspirantes.
- H2 Diseñar, aplicar programas de “*on-boarding*” o inducción que sirvan para orientar a los empleados acerca de dónde está el conocimiento explícito existente en la organización y cómo acceder al mismo.
- H3 Desarrollar programas de formación integral como oportunidades de aprendizaje.
- H4 Planificar y gestionar los planes de carrera profesional de los empleados en base a los niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.

- H5 Otorgar una remuneración que recompense la adquisición y aplicación en el trabajo de los conocimientos y habilidades individuales, así como el hecho de compartirlas con otras personas promoviendo el trabajo en equipo y premiando la innovación.
- H6 Evaluar el desempeño de los empleados a través de un sistema de medición que promueva la mejora continua y se oriente hacia la adquisición y transferencia de conocimientos y habilidades.

Ambiente o clima laboral

“El clima se refiere al ambiente de trabajo existente en el seno de la organización. A pesar de que resulta muy difícil establecer una línea divisoria que delimite los conceptos de cultura y clima, existe cierto acuerdo en considerar que el clima se centra en medir las percepciones de los individuos sobre la organización, mientras que la cultura se refiere a asunciones, creencias y valores más profundos, y, por ende, más difíciles de identificar. Podría decirse que hablamos de clima cuando nos referimos a la microcultura o aspectos de la cultura organizacional que condicionan de forma clara y evidente el trabajo y la actuación de los individuos, y sobre los cuales éstos también pueden influir” (Moreno & Vargas, 2005, p. 483).

La existencia de los factores ambientales adecuados que reconozcan, valore y confíen en los miembros de la organización promoviendo su papel en los procesos de mejora pueden enriquecer los resultados de los procesos de creación y transmisión del conocimiento. En este sentido, las condiciones ambientales necesarias podrían ser:

- A1 Humanismo y compañerismo.
- A2 La preocupación por el logro de los objetivos marcados.
- A3 El afán de superación constante y de perfeccionismo.
- A4 El compromiso con la organización e implicación activa en sus actividades “*ownership*”.
- A5 La comodidad física (ruidos, espacios, iluminación, etc.) para el trabajo.
- A6 La confrontación amistosa y constructiva de opiniones.

- A7 El trabajo en equipo.

Liderazgo

Como en cualquier otra organización de corte tradicional, la responsabilidad de las directrices que faciliten el aprendizaje dentro de su departamento corresponde a los altos cargos. Por tanto, el problema radica en encontrar al responsable jerárquico como una persona capaz de desarrollar un liderazgo intelectual y la suficiente voluntad de cambio como para concienciar al resto. En este sentido, cabe resaltar que aplicar un liderazgo innovador no resulta fácil, ya que requiere dejar cierto margen de actuación a los colaboradores y gran capacidad de aceptar los fracasos o errores cometidos, lo cual puede suponer para el directivo un alto coste político. Por ello, es necesario que la administración busque un equilibrio razonable entre personas creadoras o innovadoras y una actividad organizativa y de control. La capacidad para motivar y transmitir confianza a sus colaboradores y su papel en la distribución de la información y asignación de cometidos, constituyen elementos indispensables en la figura del directivo de una organización. A modo de síntesis, las características presentadas por Moreno y Vargas (2005) que debe reunir el líder de una organización capaz de aprender son:

- L1 Cuidar al máximo la comunicación en todas las direcciones.
- L2 Estar comprometido con la organización y entusiasmado con su trabajo.
- L3 Conocer, valorar y aprovechar todo lo que saben sus colaboradores.
- L4 Mantener, en general, buenas relaciones con todos.
- L5 Preocuparse constantemente por aprender y porque los demás aprendan.
- L6 Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad, favoreciendo con ello la autonomía en el desarrollo del trabajo de sus colaboradores.
- L7 Estar siempre dispuesto a experimentar, a cuestionar lo establecido y a promover nuevas formas de pensar y hacer.
- L8 Fomentar el trabajo en equipo y la formación de Comunidades de Práctica.

- L9 Tomar decisiones de forma participativa, escuchando a todos aquellos a quienes afectan o puedan contribuir al acierto de la decisión.
- L10 Estar cercano y accesible en cualquier momento para prestar ayuda, orientar o, simplemente, escuchar; mostrándose como una persona de confianza.

Estructura o Diseño organizativo

Para una organización que aprende en un ambiente colaborativo se hace necesario la disminución de niveles organizativos y una mayor flexibilización de la estructura de la Administración. Otro aspecto importante es el trabajo en equipo. En este sentido, es necesario primar en la Administración la gestión de equipos que faciliten el conocimiento colectivo y la aportación de nuevo conocimiento que genere valor para la organización. Por tanto, para Moreno y Vargas (2005) parece evidente que el diseño organizativo de la empresa basada en el conocimiento se orienta hacia:

- E1 Una estructura lo más plana posible, con pocos niveles jerárquicos.
- E2 La formación de equipos de trabajo interdepartamentales integrados por personal procedente de distintas partes de la organización.

Cultura organizacional

El modelo THALEC establece que la cultura de la administración debe dar valor a la transmisión del conocimiento, concienciando al personal de que el verdadero poder no es la información sino la sinergia que produce el compartir el conocimiento útil que se posee. Para ello habrá que diseñar sistemas de reconocimiento a la transmisión del conocimiento individual implícito y a la configuración de un conocimiento colectivo explícito y estructurado. Por tanto, de una cultura organizativa basada únicamente en la jerarquía y el cumplimiento de los procedimientos, ha de pasarse a una cultura basada en valores como la confianza, la transparencia, la honestidad, la participación, la responsabilidad y la tolerancia, que fomente el incremento e intercambio de los conocimientos de los empleados de una organización, que otorgue fuerza a los compromisos individuales y que dé sentido a las actuaciones colectivas (trabajo en equipo).

En esta línea, Moreno y Vargas (2005) concientizan que la cultura crea el contexto necesario para la interacción social necesaria y determinante para que en una organización se produzca la creación, transmisión y aplicación del conocimiento, aquella que pretenda ser capaz de aprender debe fomentar una cultura que integre, entre otros, los siguientes valores, creencias y normas de comportamiento:

- C1 La consideración del cambio como algo natural y necesario.
- C2 La preocupación constante porque los funcionarios adquieran nuevos conocimientos y habilidades.
- C3 La apertura hacia el exterior.
- C4 El trato a todos los empleados con justicia y sin distinciones.
- C5 El fomento de la colaboración y el trabajo en equipo.
- C6 Favorecer el diálogo y la escucha de todas las opiniones.
- C7 Cierta tolerancia con los errores cometidos en la realización de las tareas, aprovechándolos para aprender de cara al futuro.
- C8 Resolver las diferencias y conflictos evitando buscar culpables.
- C9 Permitir llevar la iniciativa en sus tareas a quienes han de realizarlas.
- C10 Fomentar la creatividad y la introducción de nuevas ideas.

1.4.1.6.8. Resumen de modelos de gestión del conocimiento

A modo de resumen se presenta a continuación un cuadro detallando todos los modelos presentados en esta investigación.

Tabla 9 – Comparativo Modelos de gestión del conocimiento.

Modelos	Definición	Procesos
Encalada y Ojeda	Basado en 3 dimensiones principales: conocimiento organizativo, aprendizaje organizativo, organización de aprendizaje.	Adquisición Almacenamiento Compartición Aplicación Protección
Nonaka y Takeuchi		Creación

	Visualiza el conocimiento tanto individual como colectivo y su gestión con una proyección hacia la empresa, el aprendizaje tanto formal como de persona a persona, el conocimiento explícitamente documentado como tácito	Estructuración Transformación Transferencia Almacenamiento Incorporación
KPMG de Tejedor y Aguirre	Permite la interacción entre todos sus elementos; es decir, incrementar la capacidad de aprendizaje de la organización. Además, incentiva el desarrollo de los miembros de la organización y permite incrementar la flexibilidad	Creación Captación Almacenamiento Transmisión Interpretación del conocimiento
Arthur Andersen	Conoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a estos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.	Capturar Identificar Crear Competir Aplicar Organizar Adaptar
Angulo y Negrón	Toma en cuenta la integralidad del individuo, tanto su fuero interior como el contexto que lo rodea. Al mismo tiempo tiene una	Socialización Creación Modelado o adaptación Difusión

	concepción de la gestión del conocimiento como una actividad inagotable	Aplicación
Riesco	Modelo de doble dimensión, la holística y la particular, y con una perspectiva social y tecnológica. Define los constructos “conocimiento” y “gestión del conocimiento” analizando los diversos modelos de gestión del conocimiento integrado y situacional.	Adquisición Almacenamiento Transformación Distribución Utilización
Modelo THALEC	Modelo basado en tres enfoques: humano, tecnológico y organizacional. Se mencionan facilitadores de aprendizaje.	Tecnológico Humano Ambiente Liderazgo Estructura Cultura

Fuente: Elaboración propia

2. METODOLOGÍA

Esta investigación se fundamentó en el uso de métodos, instrumentos y procedimientos; además, esta metodología facilitó el desarrollo del estudio para obtener resultados eficaces. Balestrini (2006, p. 126) define “el marco metodológico como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”.

Otro criterio sobre el marco metodológico está referido a la estrategia que utilizará el investigador para darle respuesta a la pregunta u objetivos planteados, la estrategia debe incluir muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez, confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos (Finol & Camacho, 2006).

En la investigación que se realizó en la empresa Tenaris Ecuador S.A., se planteó realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la gestión del conocimiento. De tal manera, fue necesario delimitar los objetivos específicos planteados al inicio de este escrito.

Para la evaluación de la gestión del conocimiento se utilizaron dos investigaciones, la primera documental para caracterizar el modelo actual de gestión del conocimiento de la empresa Tenaris Ecuador S.A, y una segunda etapa se evaluó la gestión del conocimiento a través de la metodología THALEC.

2.1. Enfoque de la investigación

El estudio realizado se caracterizó por ser una” investigación cuantitativa que consiste en el uso de recolección de datos con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de determinar pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016, p. 4).

Esto significa que al haber utilizado un estudio cuantitativo en la presente investigación se efectuó la recopilación de datos medibles con las que se permitió evaluar la gestión del conocimiento en la empresa Tenaris Ecuador S.A., por lo que fue necesario recabar información directa cuantificable que se tabuló y posteriormente elaboró tablas y gráficos estadísticos que faciliten su interpretación.

2.2. Tipos de investigaciones

Al realizar el presente estudio, fue necesario aplicar la investigación descriptiva y documental, las mismas que requirieron desarrollar un análisis más minucioso y detallado de cada una de ellas. La explicación de cada tipo de investigación se otorga en los párrafos siguientes.

2.2.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se refiere a las características o rasgos más sobresalientes de la situación o fenómeno objeto de estudio, entre los cuales se podrían encontrarse personas o cosas estableciendo cada una de las propiedades reconocibles ante los ojos de los demás (Bernal, 2015, p. 113)

Por consiguiente, el estudio actual buscó determinar las principales características tanto de la empresa Tenaris Ecuador S.A., como de sus empleados identificando los rasgos más reconocibles que incidan en la gestión del conocimiento, los mismos que se analizan por parte de la investigación.

2.2.2. Investigación documental

La investigación es documental al involucrar la utilización de documentos oficiales como las principales fuentes de información, los mismos que pueden ser impresos, electrónicos o digitales (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, p. 238). En base a esta perspectiva, la gestión del conocimiento abarca el obtener todo tipo información con la que se efectúe un aporte valioso para la toma de decisiones, por lo que es fundamental el uso de papers, informes escritos y textos que se hayan desarrollado con los que se permita establecer la forma en que se maneja, utiliza, comparte y almacena información que es útil para la empresa Tenaris Ecuador S.A.

2.3. Diseño de la investigación

Al desarrollarse el estudio actual, en primera instancia se realizó una investigación documental en donde se recopiló la información y documentos con ayuda de la Intranet de Tenaris Ecuador S.A., a través de publicaciones en Tenaris Today (servicio de prensa corporativo) y el Internal Document Management (IDM – servicio de gestión documental en donde reposan todos los documentos que forman parte del sistema de calidad de la empresa). Tras ello, se organizó la

información recolectada en un esquema que partía de lo general (Global) hacia lo particular (Ecuador). Por último, se procedió a desarrollar un análisis de los documentos y se sintetizaron los puntos más relevantes que ayudaron a responder el primer objetivo de la investigación. Con todo lo anterior se logró caracterizar el modelo de gestión actual en Tenaris. En este caso, se utilizaron datos secundarios pues se tomaron de fuentes, documentos y trabajos desarrollados previamente.

En una segunda parte se realizó una investigación no experimental la cual consiste en desarrollar estudios sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2014, p. 48),

Es por ello, que desde este punto de vista se utilizó el cuestionario desarrollado por Moreno y Vargas (2005), el cuál fue compartido vía electrónica con el uso de la herramienta Google Forms. Los datos que se obtuvieron de la evaluación de la gestión del conocimiento representan la situación actual en la compañía Tenaris Ecuador S.A. En este sentido, se recopilaron los datos suficientes para efectuar el análisis de las variables, los mismos que no fueron alterados o manipulados por parte del investigador, es decir, se evaluó la información en su ambiente natural.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La principal técnica que se utiliza para la recopilación de datos está dado a través de una encuesta, cuyo instrumento de investigación es el cuestionario con el que se permite conocer los comportamientos y las tendencias más sobresalientes del fenómeno objeto de estudio (Muñoz, 2014, p. 48).

Por ende, el cuestionario de la encuesta se estructura por un conjunto de items con la finalidad de evaluar cada una de las orientaciones descritas en el modelo THALEC para cada uno de los facilitadores del aprendizaje organizacional.

El cuestionario a utilizarse fue desarrollado por Moreno y Vargas (2005), el cual se diseñó con un panel de expertos en administración conformados por setenta funcionarios con responsabilidad directiva. El cuestionario tiene una escala de medición de 7 puntos donde el valor 1 corresponde con el mayor grado de desacuerdo y el valor 7 con el mayor grado de acuerdo. El cuestionario completo se encuentra en el Anexo I.

2.5. Población y muestra

En términos estadísticos, la población se conoce como al “conjunto completo de todos los objetos que interesan a un investigador” (Newbold, Carlson, & Thorne, 2015, p. 3), es decir, es el número de elementos que forman parte del estudio a realizarse.

En el desarrollo del presente estudio, el universo poblacional corresponde al número de trabajadores administrativos que forman parte de la nómina en la empresa Tenaris Ecuador S.A., es decir, que la población se determina en 31 empleados en total, cantidad que al ser muy pequeña no es necesario aplicar el cálculo de la muestra pues la investigación se estaría realizando a la totalidad del universo poblacional, cuyos resultados que se obtengan serán más precisos y exactos.

2.6. Procedimiento para el análisis de la información

Al ser el presente estudio de tipo cuantitativo, se requiere desarrollar una correcta medición de los datos que serán recopilados después de aplicar el cuestionario a los 44 empleados de la empresa en estudio, para lo cual es necesario que se desarrollen un conjunto de etapas consecutivas que se enumeran y se explican a continuación:

1. Determinar el objeto de investigación. El estudio se enfoca hacia el diagnóstico de la gestión del conocimiento en la empresa TENARIS ECUADOR S.A.
2. Desarrollar el formato del instrumento de investigación. Se aplicará un cuestionario para evaluar la gestión del conocimiento utilizando el método THALEC propuesto por Moreno y Pelayo (2007) (Tecnológico, Humano, Ambiente, Liderazgo, Estructural y Cultural).
3. Establecer el universo poblacional. Se conforma por el número de empleados en nómina de la empresa Tenaris Ecuador S.A.
4. Aplicar el instrumento de investigación. Se realiza la investigación de campo en la que se aplica el cuestionario de la encuesta a los empleados en nómina de la empresa Tenaris Ecuador S.A.
5. Tabular los datos que han sido recopilados. Los datos que se recopilarán serán tabulados en el software Microsoft Excel, en caso de

requerir un análisis estadístico más elaborado se utilizará el software SPSS de IBM.

6. Diseñar las tablas y figuras estadísticas. Se elaborarán tablas y gráficos estadísticos por cada interrogante, por lo que también se realizan el respectivo cruce de respuestas.
7. Analizar los resultados. Mediante las tablas y gráficos estadísticos se analizarán los resultados estableciendo conclusiones válidas para la investigación.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta investigación consistió en dos partes; en la primera parte se caracterizó a la gestión del conocimiento de la empresa en estudio, a través de una investigación documental. Se recopiló información de los sitios web y páginas oficiales de Tenaris y de la Tenaris University, también se investigó y se obtuvo información de papers y trabajos escritos que mencionan y caracterizan el modelo de Tenaris en la gestión del conocimiento.

Para la segunda parte de la investigación se empleó el instrumento de la encuesta presentado por Moreno y Vargas (2005) a todo el personal administrativo de la empresa, el cual constaba de 43 preguntas distribuidas en los 6 bloques principales que menciona el modelo THALEC (Tecnología, humano, ambiente, liderazgo, Estructura y cultura) con el fin de conocer la percepción individual y colectiva de la gestión del conocimiento en la empresa. Los encuestados tenían que elegir entre una serie de opciones que van desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo. En los siguientes subcapítulos se detalla cada uno de los resultados de la investigación.

3.1. La gestión del conocimiento en Tenaris

Un aspecto importante que se puede concluir sobre esta investigación es que Tenaris tiene establecido su propio modelo de gestión del conocimiento; una parte neurálgica para la gestión del conocimiento es la universidad corporativa de Tenaris. Las universidades corporativas rompen con el esquema tradicional de las Universidades Curriculares y Centros de entrenamiento y otorgan beneficios como:

- Títulos & Certificaciones internas,
- Los estudiantes son empleados,
- Conocimiento aplicado,
- Planificación estratégica,
- Desarrollo de otras tareas (gestión del conocimiento, becas, etc.)
- Son de alcance global,
- Se destaca la creatividad, innovación, trabajo en equipo, comunicación, motivación y manejo de bases de datos abiertas (*open source database*).

A lo largo de los capítulos anteriores se estudió el estado del arte y conceptualizaciones recientes de la gestión del conocimiento; también se caracterizaron algunos modelos de gestión del conocimiento concentrándose en el modelo THALEC propuesto por Moreno y Pelayo (2007), el cual nos servirá para continuar con la investigación. En este capítulo se caracterizará el Modelo de Gestión del conocimiento actual en la empresa Tenaris Ecuador S.A.

En principio, es necesario aclarar que la orientación al cliente en Tenaris y su apoyo en el conocimiento, se ve traducida en su slogan “Tecnología en el producto. Innovación en el servicio”. A inicios de los años 2000, Tenaris le hace una fuerte apuesta al conocimiento apoyada del diseño de nuevas tecnologías en productos, innovación en servicios, asistencias posventas y un cambio en su estructura corporativa “multilocal” que eludió la centralización del conocimiento (Artopoulos, 2009). Más tarde en el 2005, se crea la Tenaris University (TU) con el objetivo de integrar y promover el conocimiento en toda la compañía y con el fin de formar un identidad y valores comunes. (Tamanini & Bergero, 2012).

El objetivo de la TU es “integrar, alinear y difundir conocimiento entre Tenaris y las partes interesadas” (Tenaris University, 2019), en Tenaris el conocimiento se considera uno los activos más importantes. La capacitación es un elemento clave en el esfuerzo de Tenaris para atraer, retener y desarrollar a su gente, servir a clientes, proveedores y la comunidad. La TU se compromete a proporcionar capacitación que contribuya al desempeño de la Compañía.

La TU ha desarrollado una serie de programas generales que forman la base del esfuerzo de la Compañía para construir una cultura corporativa común en todos los países y áreas funcionales, por ejemplo:

- Inducciones de nuevos empleados, durante su primer mes en el trabajo, los empleados completarán la Orientación de nuevas contrataciones, que los pone al día rápidamente sobre Tenaris y HSE.

- TUIC (Tenaris University Induction Camp), la compañía cuenta con un programa global que busca involucrar a jóvenes profesionales en varias áreas funcionales durante dos años. El finalizar el programa los Global

Trainees de todo el mundo se reúnen durante un mes en Argentina para conocer los fundamentos de la empresa y acelerar su desarrollo profesional.

- Orientación internacional, este programa de capacitación es un programa de una semana para empleados que se encuentran en la mitad de su carrera profesional de todas las regiones y funciones.
- Programa de desarrollo de gestión, dedicado a los empleados que recientemente han asumido puestos de supervisor, este programa ofrece un marco para desarrollar un plan para traducir las directrices estratégicas en planes tácticos.
- Programa de liderazgo, este programa fue creado para empleados que han alcanzado puestos de nivel director, especialmente aquellos responsables de liderar múltiples equipos. Es facilitado por instructores internos de la compañía e instructores del Instituto de desarrollo gerencial de Suiza.
- Plataformas de e-learning, se realizan cursos especializados mediante acuerdos con universidades. Cada una de estas actividades se encuentra adaptada a las diversas necesidades y niveles jerárquicos de los integrantes de la organización alrededor de todo el mundo.

Tenaris University desarrolla actualmente más de 1.200.000 horas de cursos de capacitación por año para sus 23.500 empleados en 23 países. Cada año se invierten alrededor de 50 horas por empleado, un 3,3% de las horas totales, un índice superior al de las mejores empresas del mundo. Estos cursos se dictan en siete idiomas y su contenido es complementado con capacitación práctica en la planta. La TU no es un proyecto aislado de la realidad que nos rodea. Por esta razón, la cooperación con otras instituciones académicas es uno de los aspectos clave de su actuación (Ambrosioni, 2016).



Figura 6 – Modelo de entrenamiento de la Tenaris University (TU)

Para el caso de Tenaris Ecuador S.A., la gestión de la Tenaris University se centra en Cartagena-Colombia en donde se encuentra el centro industrial de Tenaris para la Región Andina (Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Centro América). A través de la TU Regional, los empleados de Tenaris Ecuador reciben una amplia capacitación mediante los e-learning y cursos presenciales en diferentes sedes de Tenaris, en donde se ha diseñado planes de desarrollo específicos de acuerdo a su área de trabajo y sus áreas de interés.

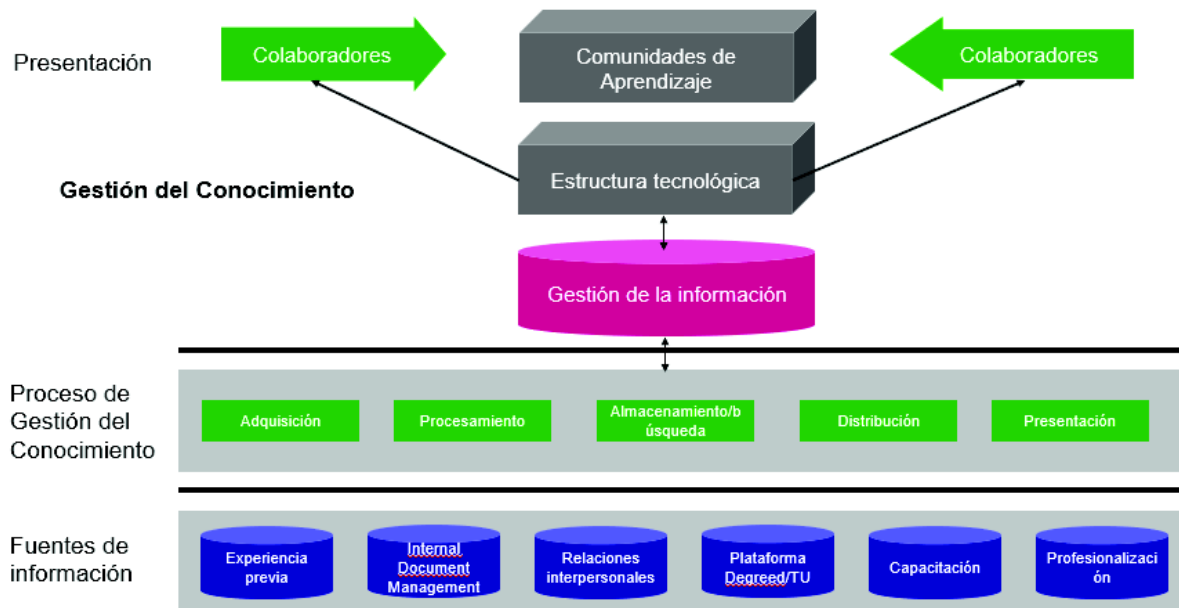


Figura 7 – Esquema del Sistema de gestión del conocimiento en Tenaris (Ríos, Areco, & Bobadilla, 2012)

El modelo presentado por Ríos, Areco y Bobadilla (2012) es muy similar al modelo integrado situacional de Riesco (2004) pues se identifican dos dimensiones (una general y otra específica) desde dos enfoques: uno social y participativo, y otro tecnológico que describe la estructura necesaria para un proceso de gestión del conocimiento exitoso.

Las fuentes de información dentro del modelo de Tenaris presentado por Ríos, Areco y Bobadilla (2012) se conforman por todos los elementos capaces originar conocimientos tanto implícitos como explícitos, en este sentido se listan fuentes como la experiencia previa de los nuevos empleados de Tenaris. A través de sus procesos de reclutamiento y selección Tenaris atrae a los mejores talentos.

El *Integral Document Management* (IDM) es una herramienta que forma parte del sistema de gestión de calidad de Tenaris, en esta herramienta reposan todas las políticas, manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo de todas las áreas funcionales dentro de Tenaris. Se podría decir que todo el conocimiento explícito colectivo de la organización reposa en el IDM.

Las relaciones interpersonales son fuentes de conocimiento producto de la experiencia adquirida dentro de Tenaris y las relaciones con clientes, proveedores y redes de contactos que se pueden desarrollar.

Por último, la capacitación y la profesionalización están estrechamente ligadas pues forman parte del alcance de la TU. La formación de los empleados es soportada por las herramientas y técnicas disponibles las cuales se presentan en la siguiente figura.

3.2. Resultados y datos

Los resultados univariados se enfocan en el análisis e interpretación de cada una de las interrogantes que se han planteado para los bloques tecnológico, de recursos humanos, clima laboral, liderazgo, estructura y cultura de la organización acorde al modelo seleccionado para el desarrollo de esta investigación, de tal manera que los resultados que se proporcionan se detallan en las figuras siguientes las mismas que requieren ser interpretadas minuciosamente:

Bloque tecnología

Los recursos tecnológicos en su empresa son:

T1. Fácil es de usar

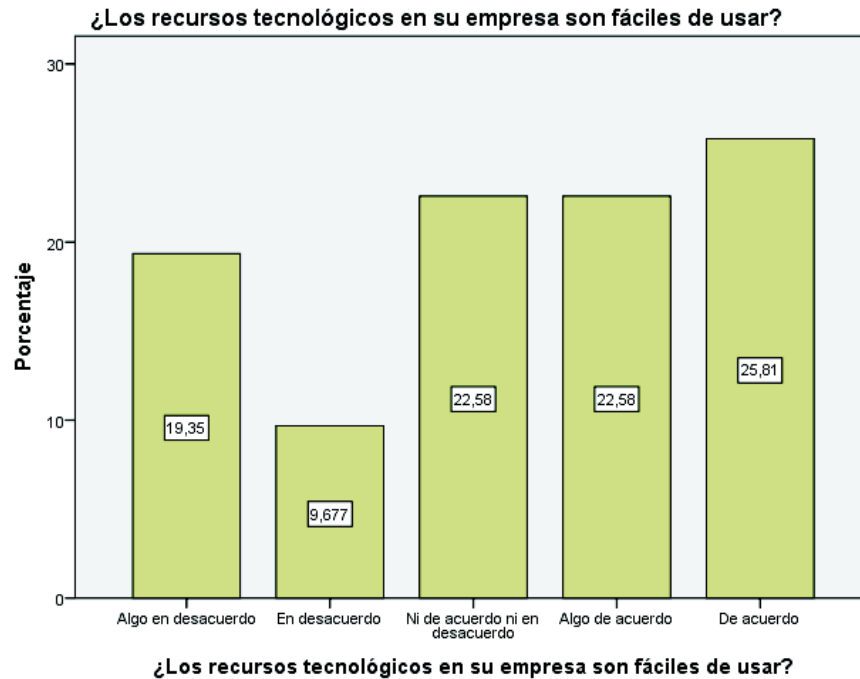


Figura 8 – Pregunta 1

En base a la figura anterior, se observa que el 48,4% de los trabajadores encuestados consideran estar de acuerdo con que los recursos tecnológicos son fáciles de usar. El 29% de los trabajadores se muestran reacios a los recursos tecnológicos empleados actualmente y el 22,6% restante mantiene una posición neutral.

T2. Flexibles a las múltiples exigencias de los distintos trabajos existentes en la organización

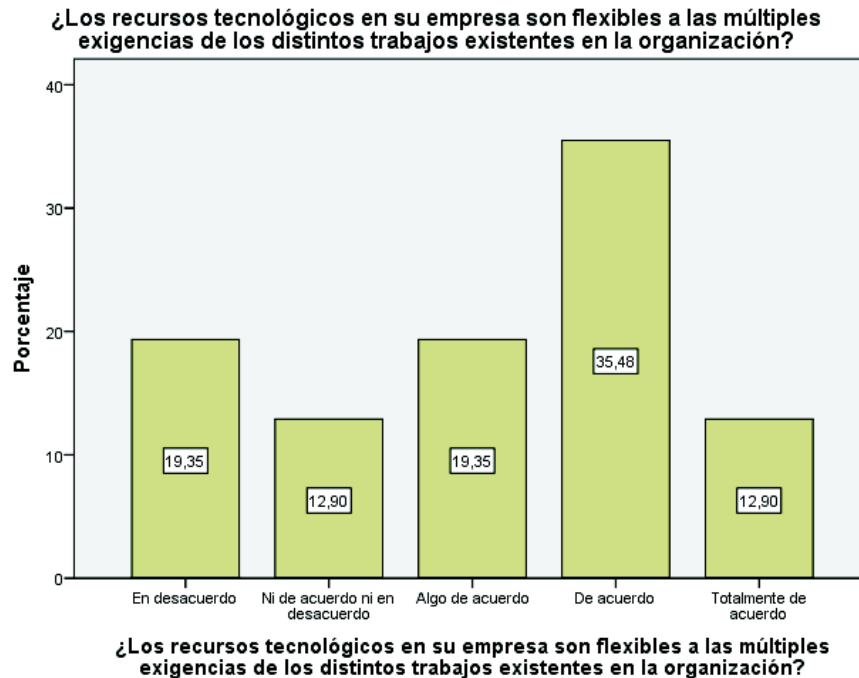


Figura 9 – Pregunta 2

Con la información que se ha obtenido, la mayor parte de los colaboradores se muestran de acuerdo en la flexibilidad de los recursos tecnológicos (68%), adicional, se reconoce que el 13% de los colaboradores se encuentra ni en desacuerdo ni de acuerdo en que los recursos tecnológicos son flexibles a las múltiples exigencias de los trabajos que se desarrollan en los puestos de trabajo. Por último, el 19% de los colaboradores están en desacuerdo con la flexibilidad de los recursos tecnológicos.

T3. Capaces de almacenar, tratar e interpretar gran cantidad de dato e información en una especie de memoria a la que todos los miembros de la organización tienen acceso

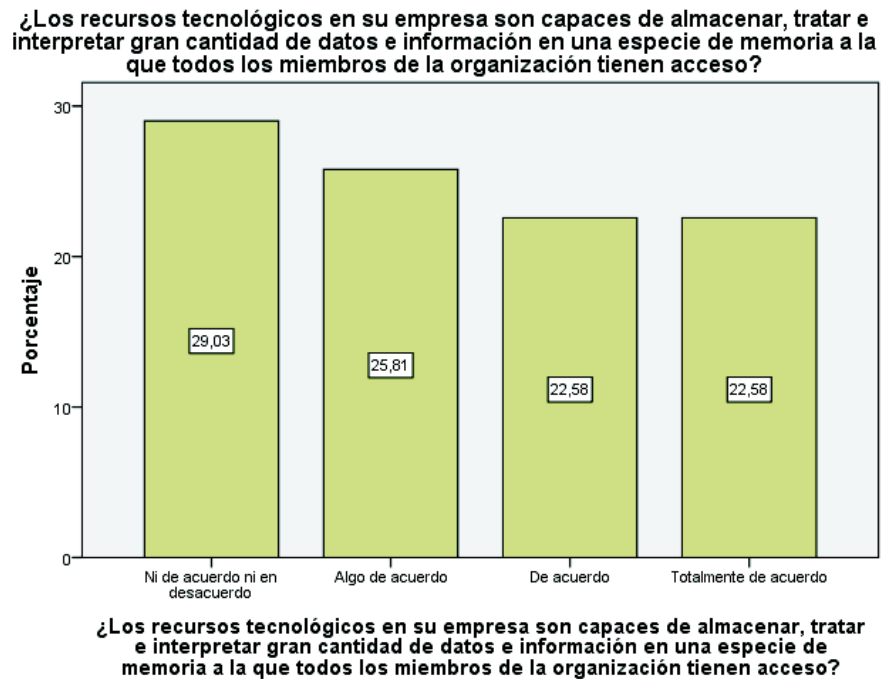


Figura 10 – Pregunta 3

El gráfico es muy claro al mostrar que el 71% de los trabajadores encuestados mencionan estar de acuerdo en que los recursos tecnológicos son capaces de almacenar, tratar e interpretar una gran cantidad de datos e información que están al acceso de todos los miembros de la organización.

T4. Permitir el ahorro de tiempo en la realización de las tareas

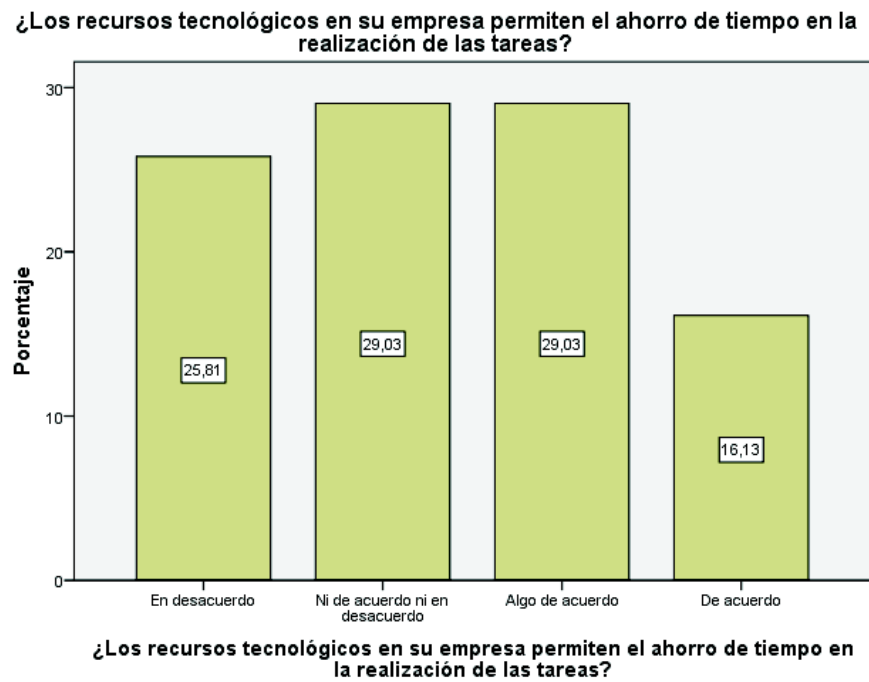


Figura 11 – Pregunta 4

Una fracción importante de los trabajadores encuestados (26%) responden que los recursos tecnológicos no permiten un ahorro de tiempo en la realización de tareas. El mayor porcentaje (35%) mantienen una actitud positiva hacia los recursos tecnológicos que emplea la organización, mientras que el resto de los trabajadores encuestados (29%) se mantuvo en una posición neutral.

T5. Facilitar la comunicación entre todos y con el exterior

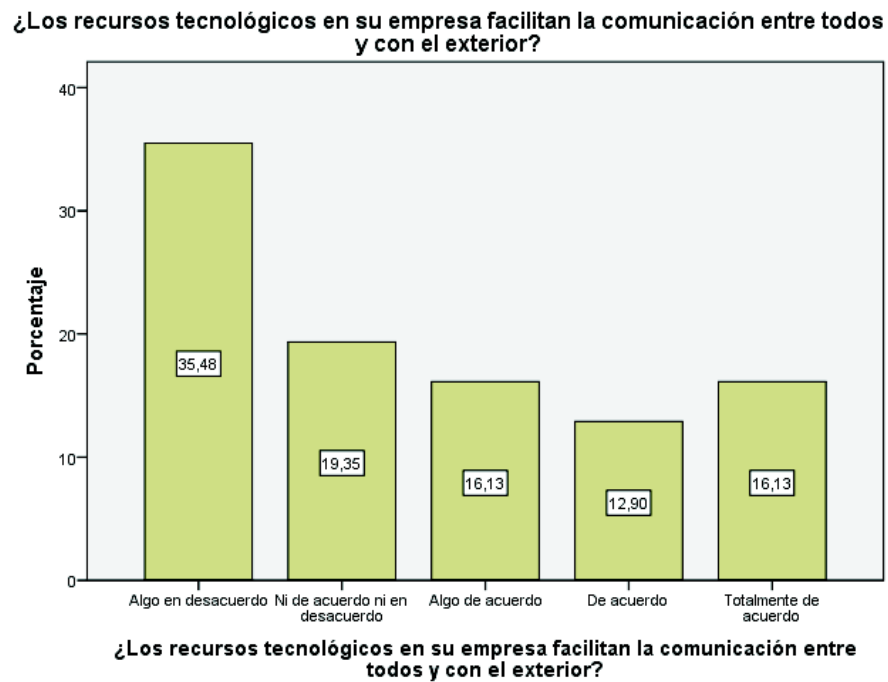


Figura 12 – Pregunta 5

La respuesta más votada (35,5%) muestra que los trabajadores encuestados tienden a estar en desacuerdo con que los recursos tecnológicos facilitan la comunicación entre todos y con el exterior. Sin embargo, el 55% de los encuestados han respondido estar algo de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo con que los recursos tecnológicos facilitan la comunicación entre todos y con el exterior. El 19,5% restante mantuvo una posición neutral.

T6. Favorecer la coordinación y el trabajo en equipo

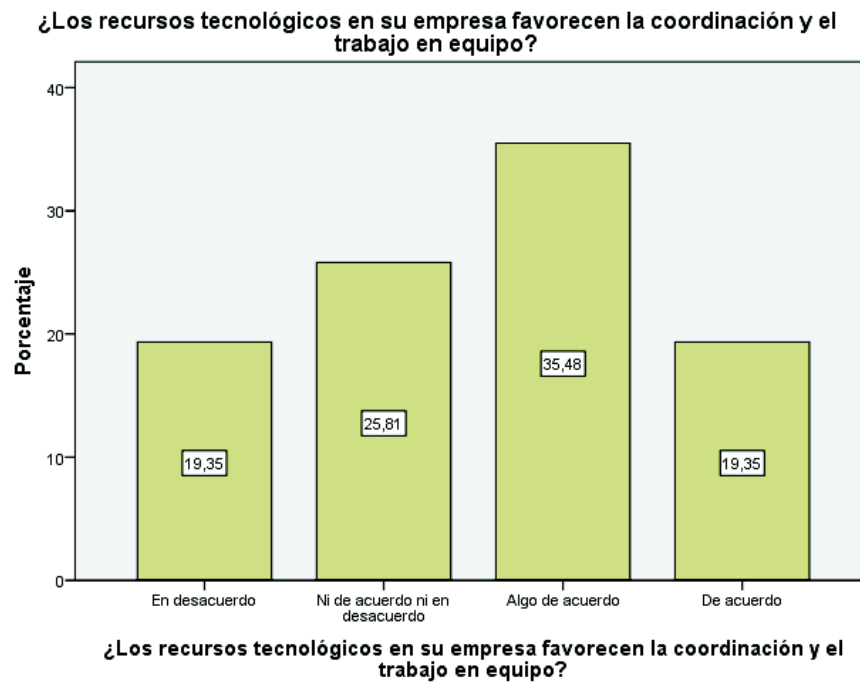


Figura 13 – Pregunta 6

Más de la mitad (55%) de los trabajadores encuestados tienen a estar de acuerdo a que los recursos tecnológicos favorecen la coordinación y el trabajo en equipo. El 26% de los trabajadores mantuvo una posición neutral y el 19% se respondió estar en desacuerdo.

Bloque de recursos humanos

La política de recursos humanos en su empresa es:

H1. Recluta, selecciona y asigna los individuos a los puestos teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje de las aspirantes

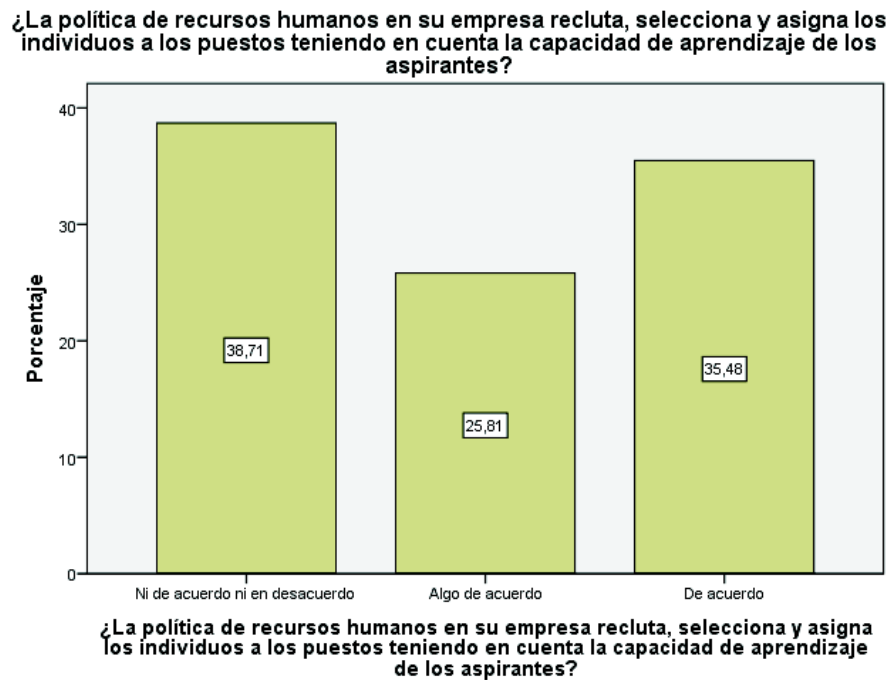


Figura 14 – Pregunta 7

Por los resultados obtenidos se puede decir que el 35% de los empleados encuestados están de acuerdo con que los recursos humanos son reclutados, seleccionados y asignados a los puestos teniendo en cuenta su capacidad de aprendizaje. Sin embargo, el porcentaje de empleados que mantienen una posición neutral es mayor (39%). Por último, el 26% de los empleados manifiestan estar algo de acuerdo con la política de recursos humanos sobre el proceso de reclutamiento y selección de nuevos candidatos.

H2. Diseña y aplica programas de acogida que sirvan para orientarles acerca de donde está el conocimiento existente en la organización y como acceder al mismo

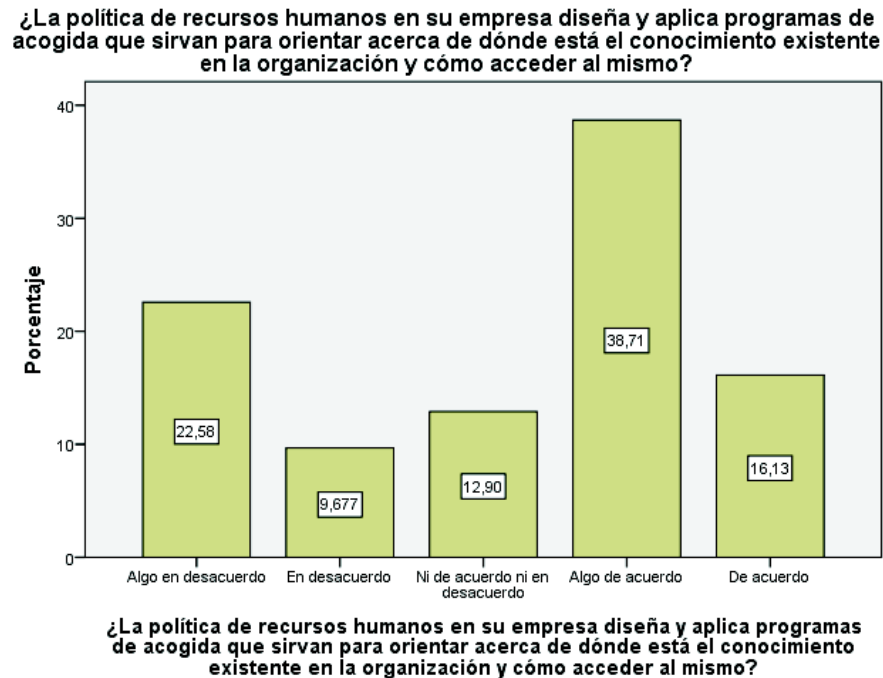


Figura 15 – Pregunta 8

Como parte del proceso de capacitación de empleados en Tenaris Ecuador S.A., los nuevos colaboradores deben pasar un curso online de onboarding, el cual incluye una serie de lecciones básicas sobre Tenaris. Por tal motivo, el 16% de los empleados encuestados mencionan estar de acuerdo con los programas de acogida. Sin embargo, aproximadamente el 33% de los empleados encuestados tienen una actitud negativa hacia los programas de acogida. El 13% de los empleados encuestados tienen una actitud neutral mientras que el 39% se muestra algo de acuerdo.

H3. Programa las actividades formativas de forma que sean oportunidades de aprendizaje interesantes útiles para los funcionarios

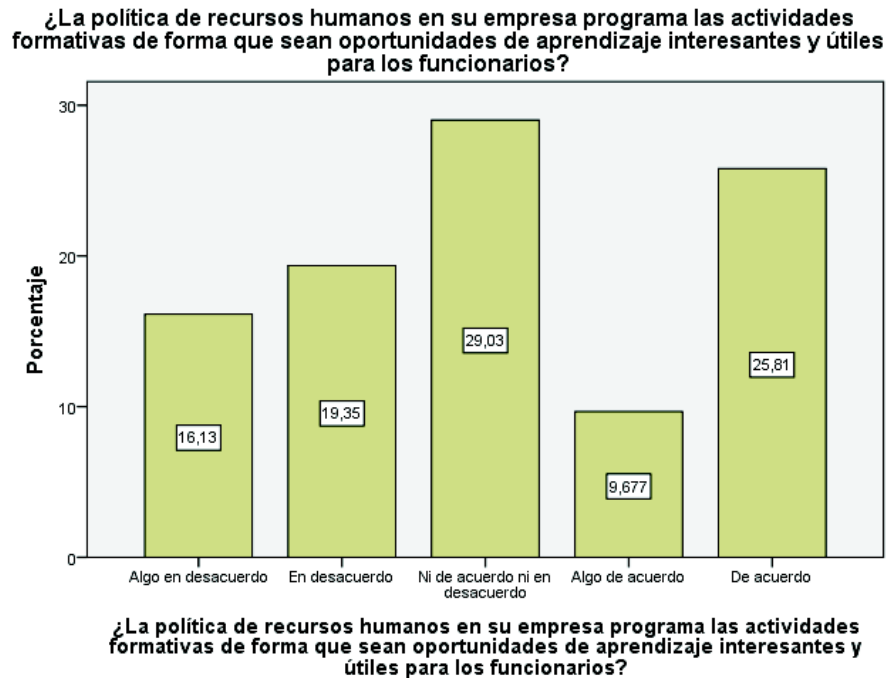


Figura 16 – Pregunta 9

La política de los recursos humanos de Tenaris S.A., se enfoca en desarrollar programas que fomenten el aprendizaje de los colaboradores, sin embargo, si se consulta a los trabajadores de la empresa se tiene que el 29% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con el desarrollo de este tipo de proyectos, dejando que el 35% se encuentre en desacuerdo con ello y el 36% restante se declara en favor de este tipo de programas de aprendizaje laboral.

H4. Planifica y gestiona la carrera profesional de los individuos en base al cumplimiento de niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias

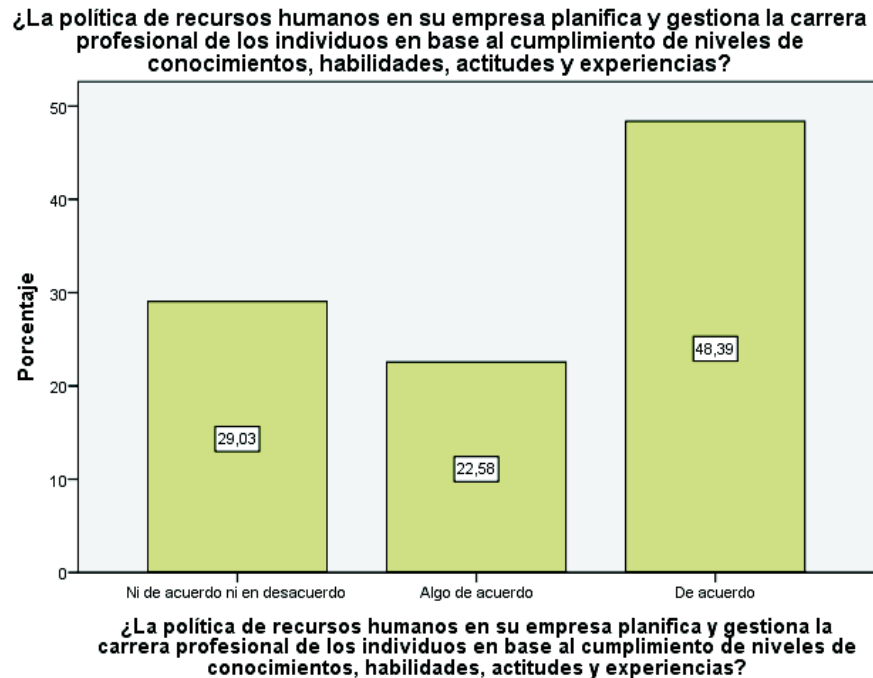


Figura 17 – Pregunta 10

Se ha consultado a los encuestados sobre su percepción sobre la planificación y gestión de las carreras profesionales de los colaboradores; el 48% de los colaboradores mencionan estar de acuerdo con las políticas de crecimiento profesional dentro de la organización. El 23% de los encuestados mencionan estar algo de acuerdo, mientras que el 29% no muestran una posición a favor o en contra de las políticas.

H5. Remunera recompensando la adquisición y aplicación en el trabajo de los conocimientos y habilidades individuales

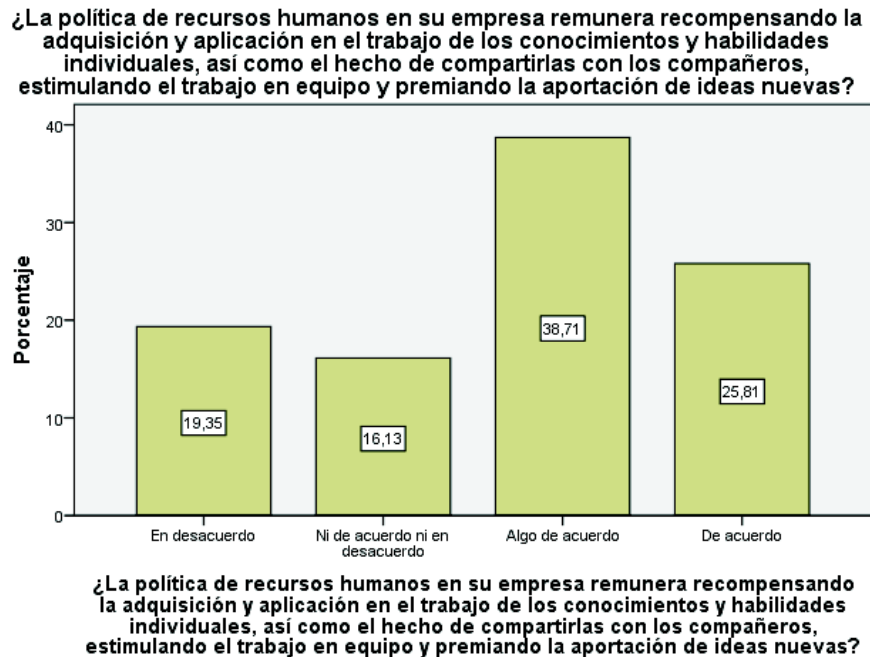


Figura 18 – Pregunta 11

En cuanto a la remuneración como recompensa de la adquisición, aplicación y socialización de nuevos conocimientos el 20% de los empleados está en desacuerdo con sus salarios. El 16% de los empleados no muestra una posición a favor o en contra mientras que el 38% y 26% de los empleados han demostrado estar algo de acuerdo y de acuerdo respectivamente.

H6. Evalúa el rendimiento midiendo los comportamientos de los individuos orientados hacia la adquisición y transmisión de conocimientos y habilidades

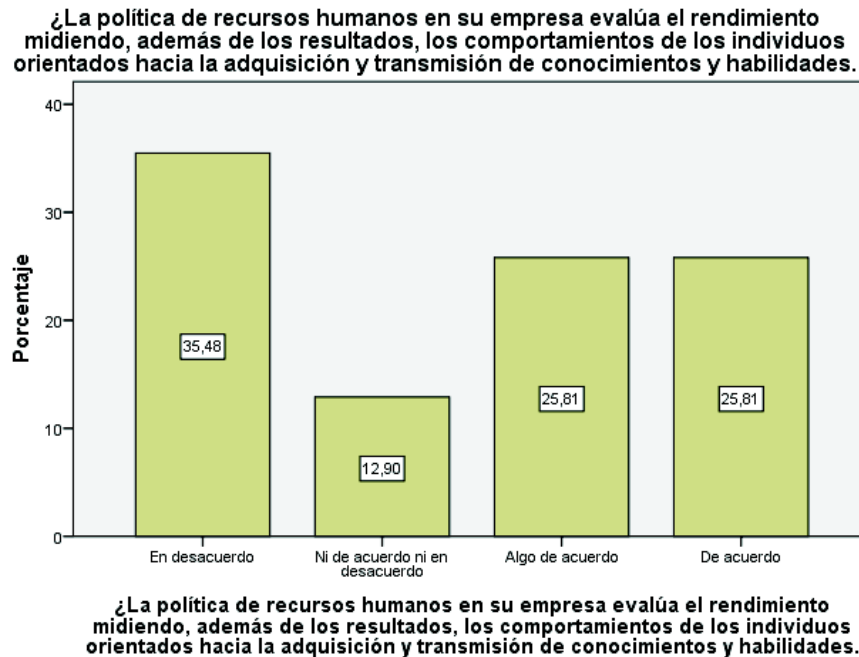


Figura 19 - Pregunta 12

En Tenaris Ecuador S.A. la evaluación del rendimiento es un factor muy importante, todos los años cada empleado se traza objetivos que van en línea con los objetivos organizacionales, después de un año los empleados son evaluados por colaboradores y supervisores. Sin embargo, el 35% de los encuestados menciona que la evaluación de rendimiento no considera la capacidad de los empleados para adquirir y transmitir nuevos conocimientos y habilidades. En oposición, el 52% de los empleados dice estar algo de acuerdo y de acuerdo con que la evaluación del rendimiento considera la adquisición y transmisión de nuevos conocimientos. Por último, el 13% de los encuestados no muestra una posición a favor o en contra.

Bloque ambiente o clima

En su empresa se practica:

A1. El humanismo y el compañerismo

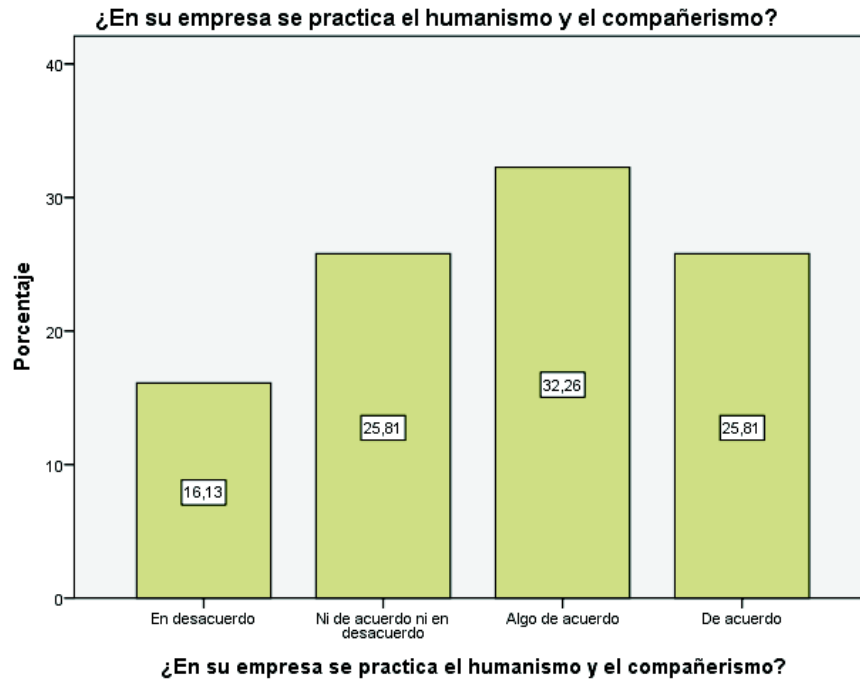


Figura 20 – Pregunta 13

En Tenaris Ecuador S.A., se pretende inculcar la práctica del humanismo y compañerismo, pues el 58% considera declararse algo de acuerdo y de acuerdo con la práctica de tales valores en la organización; el 26% se declara no estar de acuerdo ni de acuerdo, por lo que el 16% restante menciona estar en desacuerdo y no perciben un ambiente de confianza dentro de la empresa.

A2. La preocupación por el logro de los objetivos marcados



Figura 21 – Pregunta 14

Como se puede observar, en esta pregunta existen diversas percepciones sobre la preocupación de la empresa por el logro de los objetivos marcados. En la actualidad, los empleados encuentran que la empresa tiene una amplia preocupación con los objetivos establecidos, pues según los resultados obtenidos se tiene que al menos el 74% de los encuestados informa estar totalmente de acuerdo, algo de acuerdo y de acuerdo con el nivel de preocupación que se evidencia en los directivos y la línea gerencial de la empresa sobre los objetivos planteados. El 10% de los empleados no muestran una posición a favor ni en contra, y finalmente, el 16% de los empleados dice estar en desacuerdo ya que no ven una preocupación genuina por el logro de objetivos marcados.

A3. El afán de superación constante y de perfeccionismo

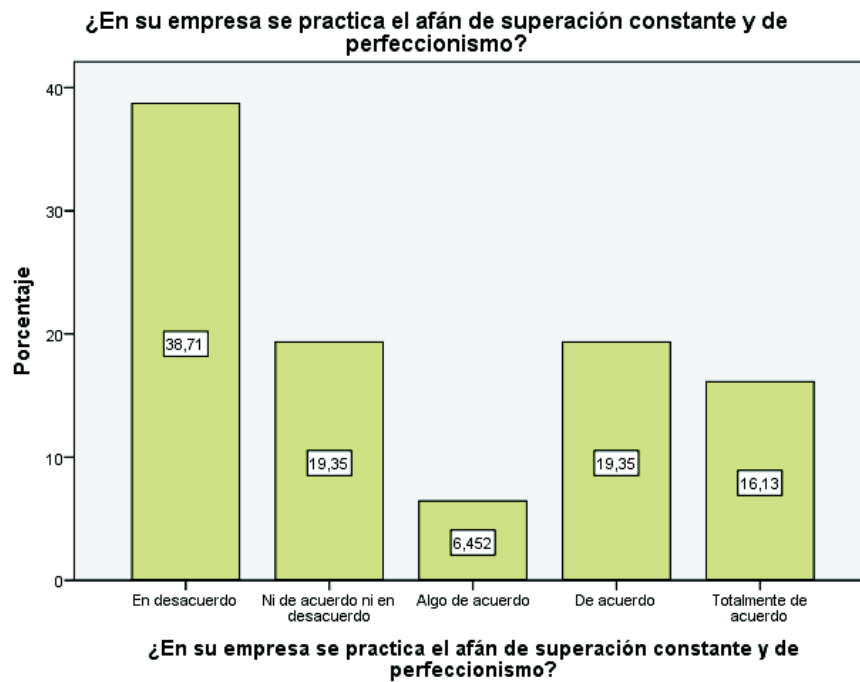


Figura 22 – Pregunta 15

Esta pregunta muestra una clara tendencia (40% de los encuestados) sobre la poca o escasa preocupación que existe en la empresa Tenaris Ecuador S.A., sobre la superación constante y perfeccionismo, el otro 20% de la población encuestada no mantiene una posición a favor o en contra de la práctica de superación constante y de perfeccionismo en la empresa. Por último, el otro 40% de los empleados se muestra algo de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo con la práctica de la superación constante y de perfeccionismo.

A4. El compromiso con la organización e implicación activa en sus actividades



Figura 23 – Pregunta 16

En la empresa se propende hacia la práctica buscando incentivar el compromiso laboral hacia la mejora de las actividades o funciones encomendadas para cada puesto de trabajo, no obstante, en la figura anterior se refleja que casi la mitad que corresponde al 45% de los encuestados no se hallan ni a favor ni en contra. El 55% restante de los encuestados mencionan estar algo de acuerdo y de acuerdo con que, en Tenaris Ecuador S.A., se practica el compromiso con la organización e implicación activa en sus actividades.

A5. La comodidad física para el trabajo

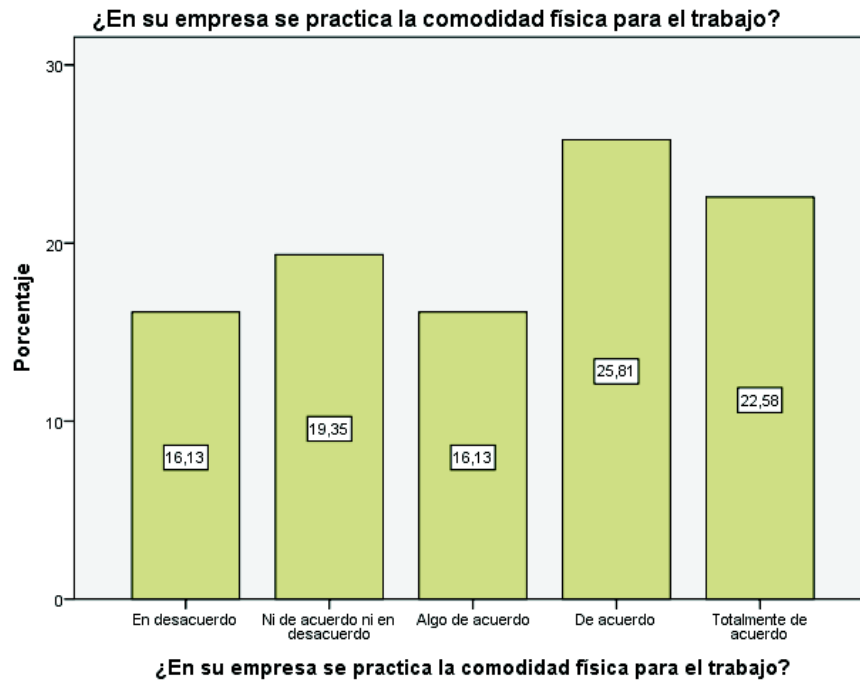


Figura 24 – Pregunta 17

La comodidad física es un factor muy importante y valorado por los colaboradores en todas las organizaciones. En Tenaris Ecuador S.A., la mayor parte (65%) de los encuestados han demostrado sentirse algo de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo con la infraestructura física que la empresa provee a sus empleados. Sin embargo, es muy crítico que el 19% de los encuestados no tenga una posición a favor o en contra y que el 16% se muestre en desacuerdo con que la empresa se preocupa por la comodidad física para el trabajo.

A6. La confrontación amistosa y constructiva de opiniones y pareceres

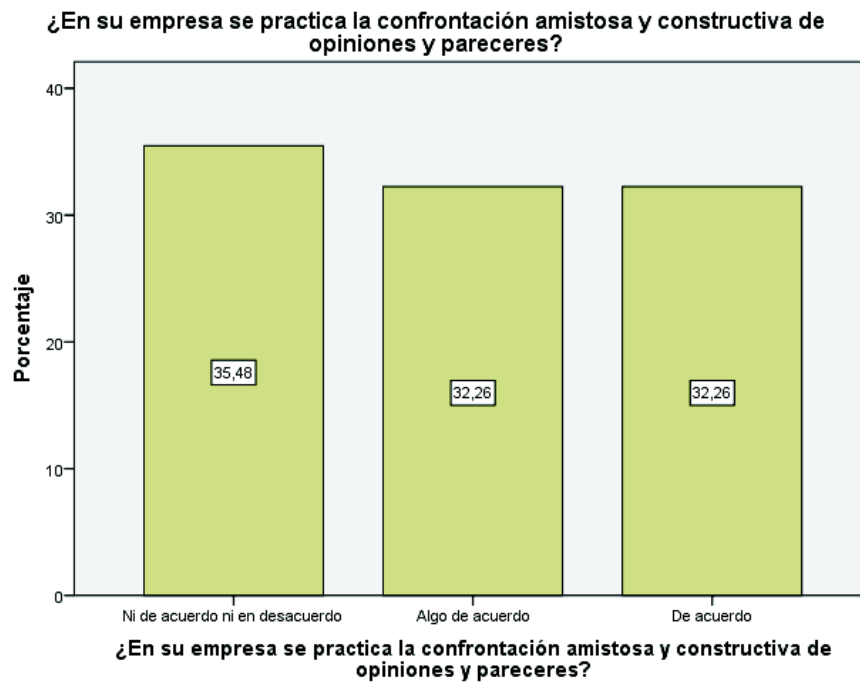


Figura 25 – Pregunta 18

La confrontación amistosa y constructiva se pretende desarrollar entre los trabajadores de Tenaris Ecuador S.A., en esa línea el 64% de los empleados han respondido estar algo de acuerdo y de acuerdo con esta pregunta. El 36% restante no muestra una posición definida, pues se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo con la práctica de la confrontación amistosa.

A7. La no aceptación de los hábitos y las costumbres por comodidad

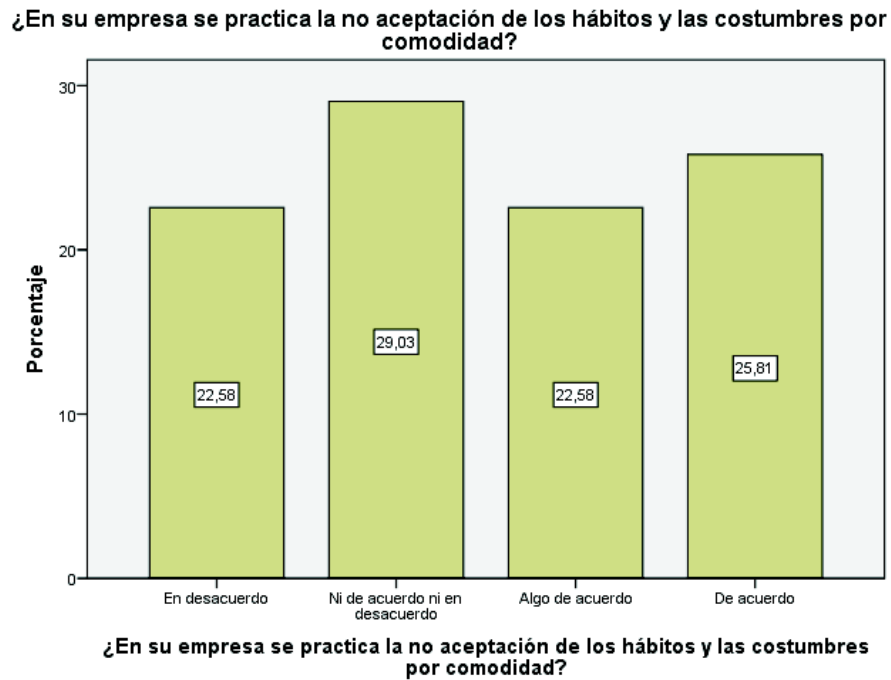


Figura 26 – Pregunta 19

Actualmente, en la organización se reconoce que la no aceptación de hábitos y costumbres que se involucran como una rutina diaria, aunque el 29% se declara indiferente ante esta situación, el 23% informa estar en desacuerdo, mientras que el 48% menciona contestar afirmativamente. Se puede afirmar que aquellos que han declarado estar en desacuerdo tienen dificultad para adaptarse a nuevos hábitos y costumbres laborales.

A8. La asunción personal de responsabilidades por parte de todos



Figura 27 – Pregunta 20

El ownership se define como el acto de apropiarse de los valores y objetivos de una organización. En Tenaris Ecuador S.A., esta actitud se puede ver representada en el 62% de los empleados, sin embargo, el 19% de los encuestados está en desacuerdo con la práctica de la asunción personal de responsabilidades. El 19% restante es indiferente pues no se muestra ni a favor ni en contra.

A9. El trabajo en equipo



Figura 28 – Pregunta 21

El trabajo en equipo es necesario y en muchos de los casos hasta indispensable al interior de las organizaciones, aunque se reconoce que en la empresa Tenaris Ecuador S.A., sus colaboradores demuestran algo de indiferencia puesto el 13% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo. La mayor parte de los encuestados (71%) se muestran a favor de la práctica del trabajo en equipo, por último, el 16% restante muestra la respuesta más crítica pues afirman que en la empresa no se practica el trabajo en equipo.

Bloque liderazgo

En su empresa, su jefe inmediato y el management se preocupan por:

L1. Cuidar el máximo la comunicación en todas las direcciones

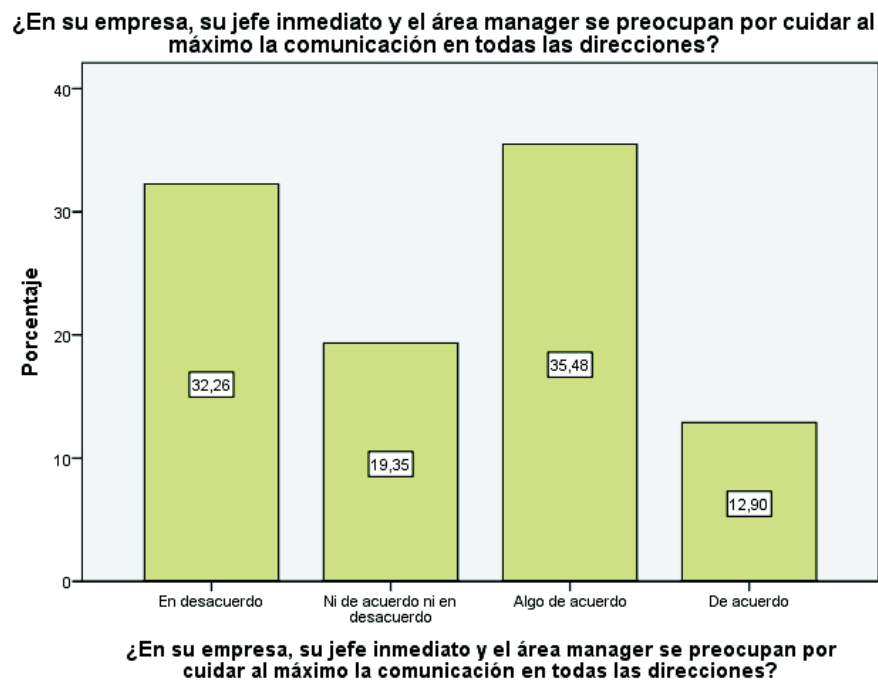


Figura 29 – Pregunta 22

En el bloque de liderazgo se espera que haya una gran variedad en las respuestas pues cada empleado responderá desde la perspectiva que tiene de sus líderes. En ese sentido, el 32% de los empleados sostiene no estar de acuerdo en que el liderazgo de la empresa se preocupa por la comunicación en todas las direcciones. El 49% de los empleados muestran estar de acuerdo y algo de acuerdo con la preocupación del liderazgo por cuidar de la comunicación. el 19% restante se muestra indiferente.

L2. Estar comprometido con la organización y entusiasmado con su trabajo

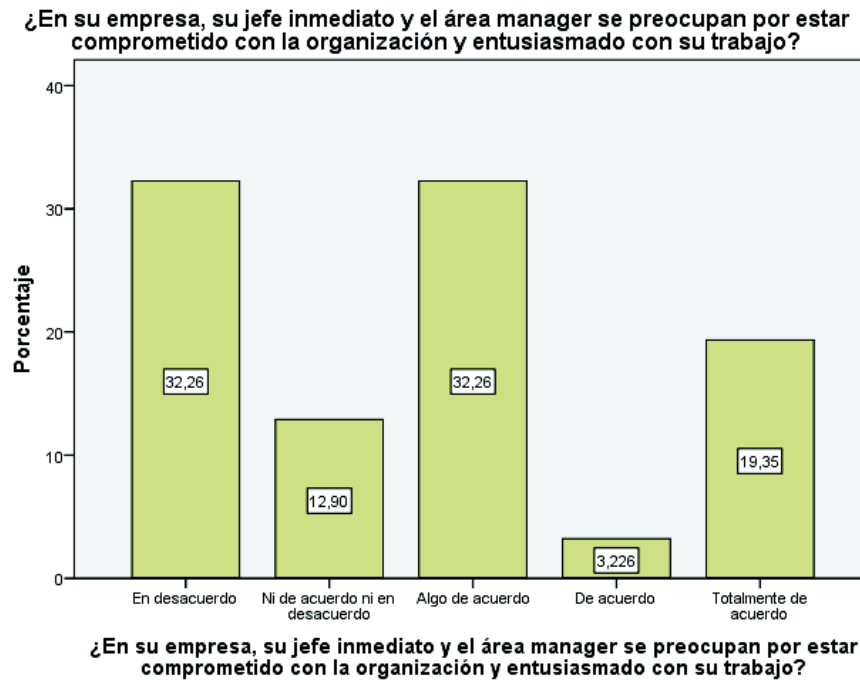


Figura 30 – Pregunta 23

En base a la tabla que se observa anteriormente, se reconoce que el 32% de los empleados están en desacuerdo con que los líderes de la empresa se preocupan por estar comprometidos con la organización y entusiasmados con su trabajo. Por otra parte, el 55% de los empleados están de acuerdo con que en Tenaris los líderes están comprometidos con la organización. El 13% restante no tiene una postura definida, demuestran esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

L3. Conocer, valorar y aprovechar todo lo que saben sus colaboradores

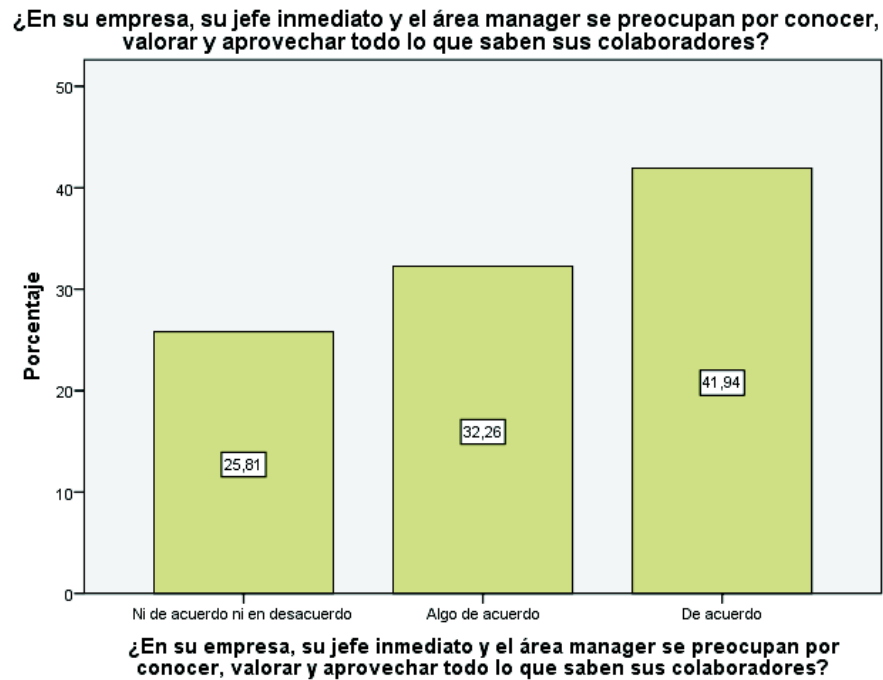


Figura 31 – Pregunta 24

En este punto se demuestra con ayuda del gráfico anterior que los empleados de Tenaris están de acuerdo con que los líderes se preocupan por aprovechar todo el conocimiento de sus subordinados, únicamente el 26% de los encuestados se muestran indiferentes a la pregunta.

L4. Mantener, en general buenas relaciones con todos

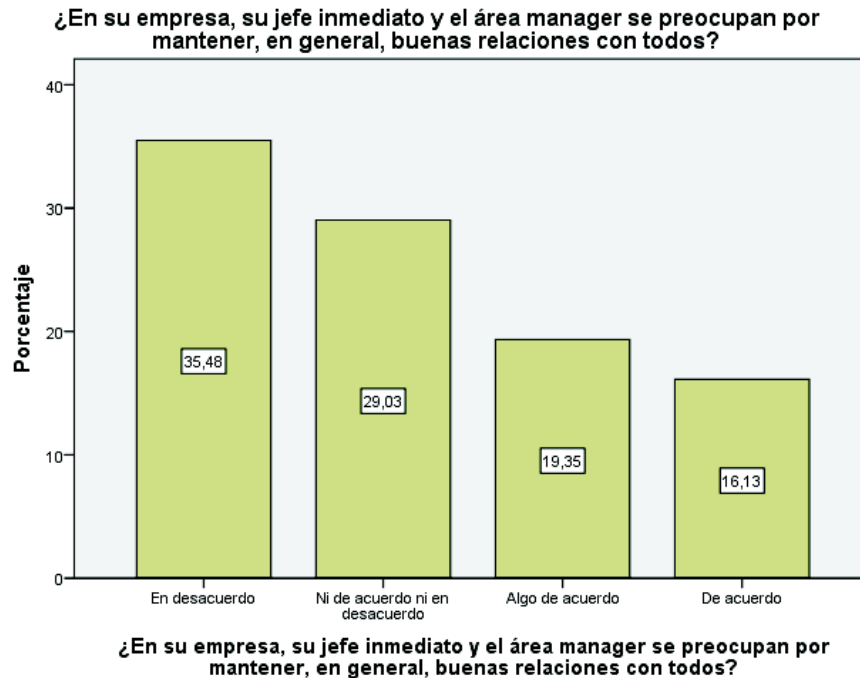


Figura 32 – Pregunta 25

De acuerdo como se observa en la figura anterior se refleja que el 36% de los encuestados se encuentran en desacuerdo al afirmar que los líderes de la empresa se preocupan por mantener buenas relaciones con todos, el 29% han adoptado una postura neutral ante esta situación, por último, el 35% reconoce estar de acuerdo en la preocupación por parte de los directivos por mantener buenas relaciones con todos.

L5. Preocupación constante por aprender y porque los demás aprendan

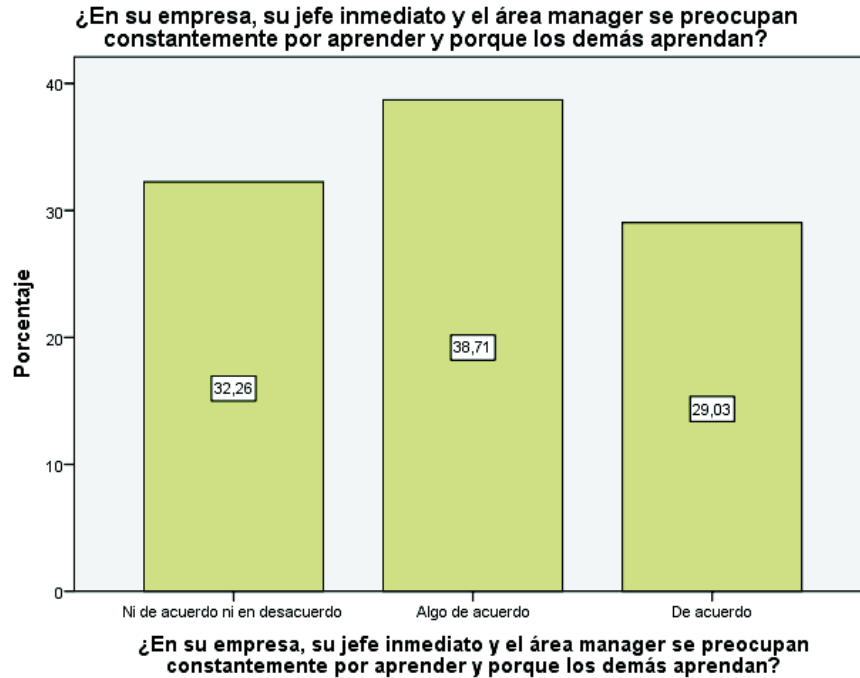


Figura 33 – Pregunta 26

La preocupación por mantener un proceso de aprendizaje constante por parte de los líderes de la empresa Tenaris Ecuador S.A., se ve reflejada en los resultados de la encuesta ya que alrededor del 68% de los empleados responden estar algo de acuerdo y de acuerdo con los esfuerzos que los líderes de la empresa realizan. El 32% restante no muestra una posición a favor o en contra pues han respondido estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

L6. Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad, favoreciendo con ello la autonomía en el desarrollo del trabajo de sus colaboradores

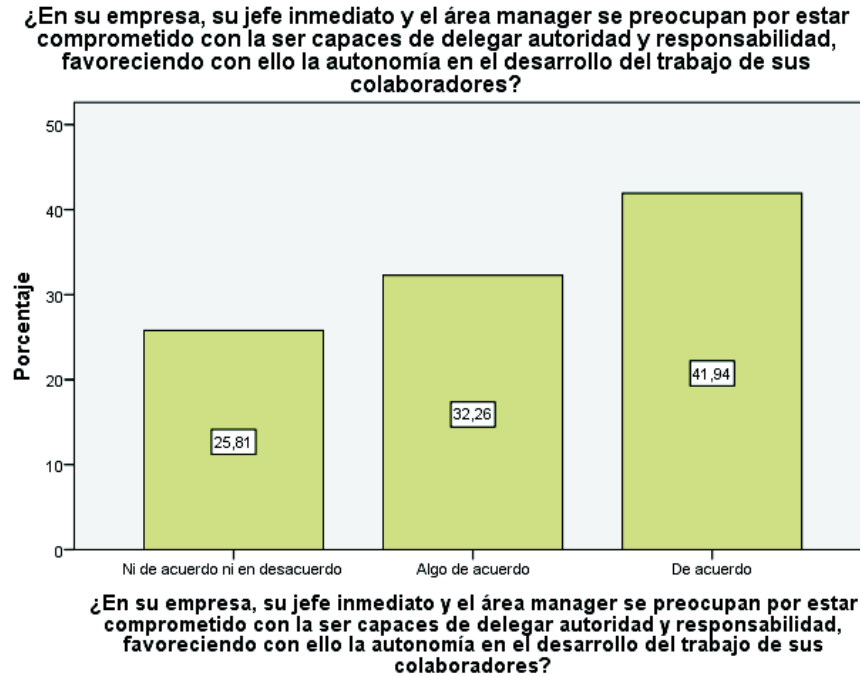


Figura 34 – Pregunta 27

Los directivos de la organización pretenden delegar autoridad y responsabilidad hacia sus colaboradores, el 74% reconoce estar algo de acuerdo y de acuerdo, no obstante, el 26% de ellos se declara indiferente ante esta realidad.

L7. Estar siempre dispuesto a experimentar, a cuestionar lo establecido y promover nuevas formas de pensar y hacer

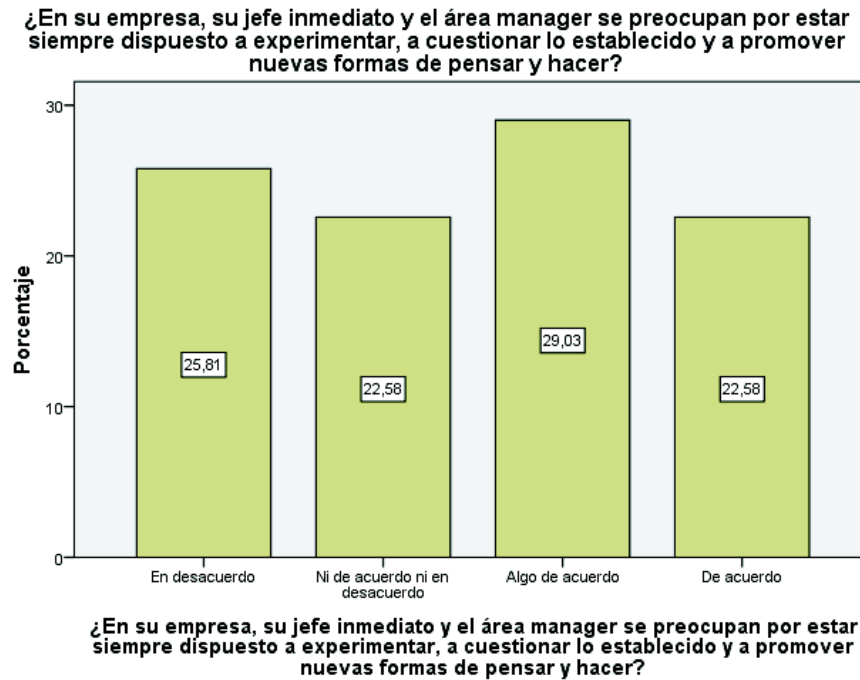


Figura 35 – Pregunta 28

Los líderes de la empresa buscan estar dispuestos a experimentar cuestionando las ideas existentes identificando nuevas formas de pensamiento y de hacer las cosas, aunque se destaca que el 26% no lo considera así y el 51% menciona está de acuerdo en afirmar que los líderes de Tenaris Ecuador S.A., se preocupan por estar siempre dispuestos a experimentar y cuestionar lo establecido.

L8. Fomentar el trabajo en equipo y la formación de Comunidades de Práctica

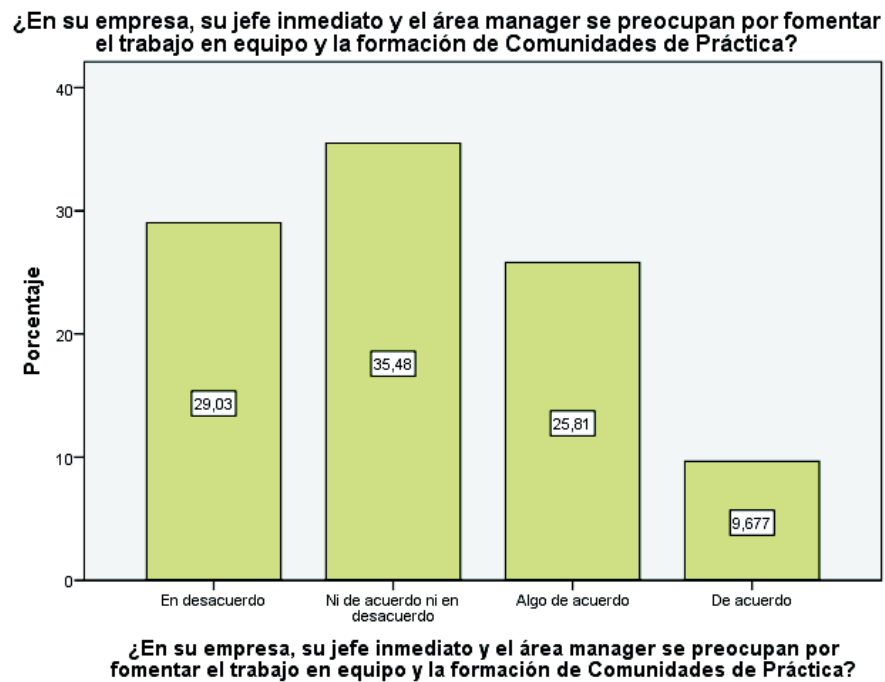


Figura 36 – Pregunta 29

Los resultados obtenidos son preocupantes ya que el 35% de los empleados se muestran indiferentes y el 29% están en desacuerdo. Esto indica que los empleados no consideran que sus jefes promueven el trabajo en equipo y formación de comunidades de práctica. Por otro lado, sólo el 36% de los empleados consideran que sus líderes si promueven el trabajo en equipo dentro de la organización.

L9. Tomar decisiones de forma participativa, escuchando a todos aquellos a quienes afectan o puedan contribuir al acierto de la decisión

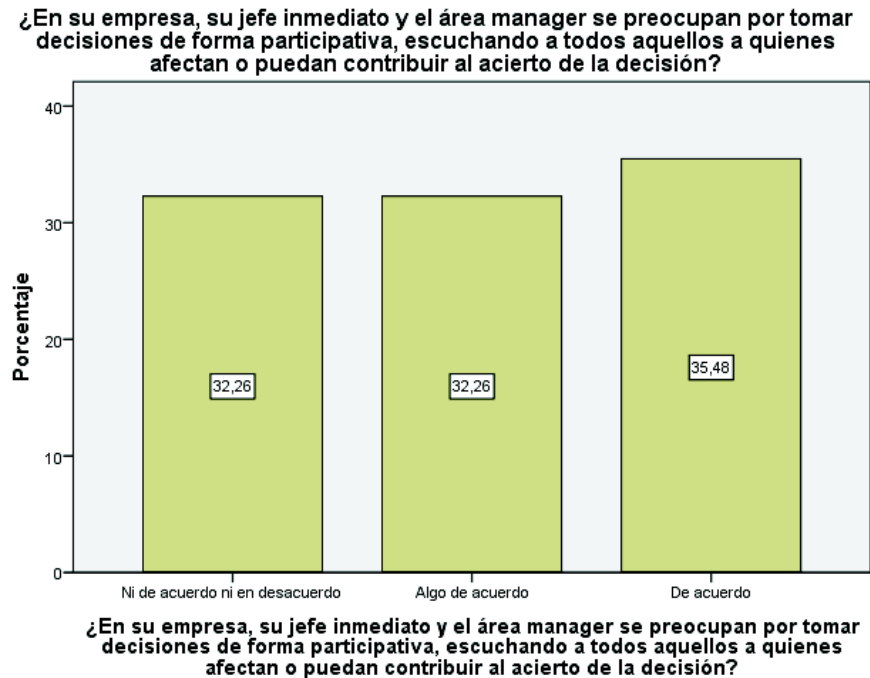


Figura 37 – Pregunta 30

La mayoría de los empleados de Tenaris Ecuador S.A., sienten que las decisiones son tomadas de forma participativa involucrando y escuchando diversas opiniones desde varios puntos de vista. El 68% de los empleados están de acuerdo con decir que sus opiniones son valoradas en la toma de decisiones, mientras que el 32% restante no ha desarrollado una postura definida a favor o en contra del involucramiento del personal en la toma de decisiones.

L10. Estar cercano y accesible en cualquier momento para prestar ayuda, orientar o escuchar mostrándose una persona de confianza

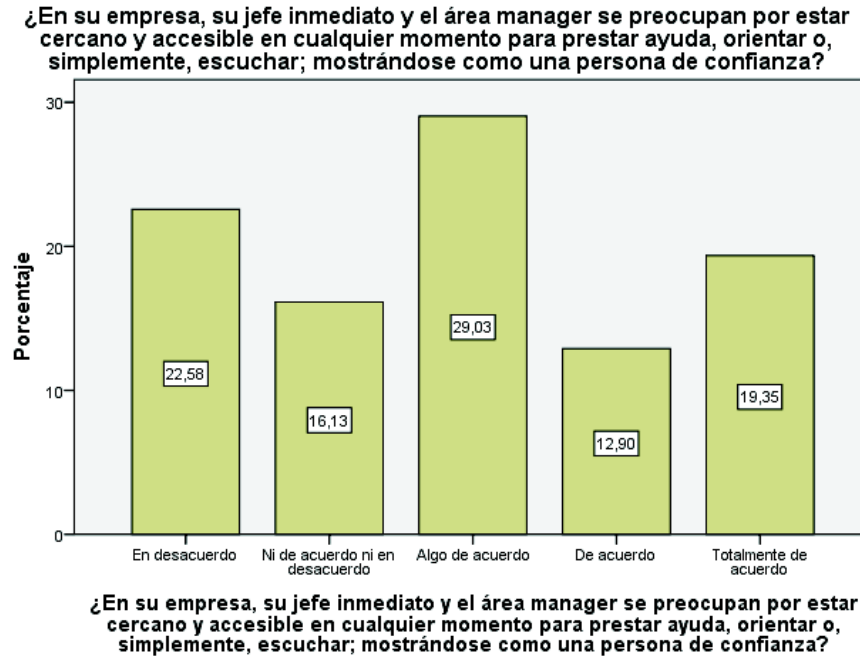


Figura 38 – Pregunta 31

Como se había comentado al inicio del análisis de este bloque, se espera que en esta pregunta haya diversidad de opiniones pues cada líder tiene su personalidad propia. En ese sentido, la mayoría de los empleados 61% considera que sus líderes se muestran cercanos y accesibles demostrando un ambiente de confianza. Por el contrario, el 23% de los empleados no consideran a sus jefes inmediatos como una persona de confianza a quien pueden acudir en caso de requerir soporte. Este punto es muy preocupante pues afecta directamente en el ambiente laboral y el desempeño de los empleados de Tenaris Ecuador S.A.

Bloque estructura

En su empresa se practica

E2. Una estructura lo más plana posible, con pocos niveles jerárquicos

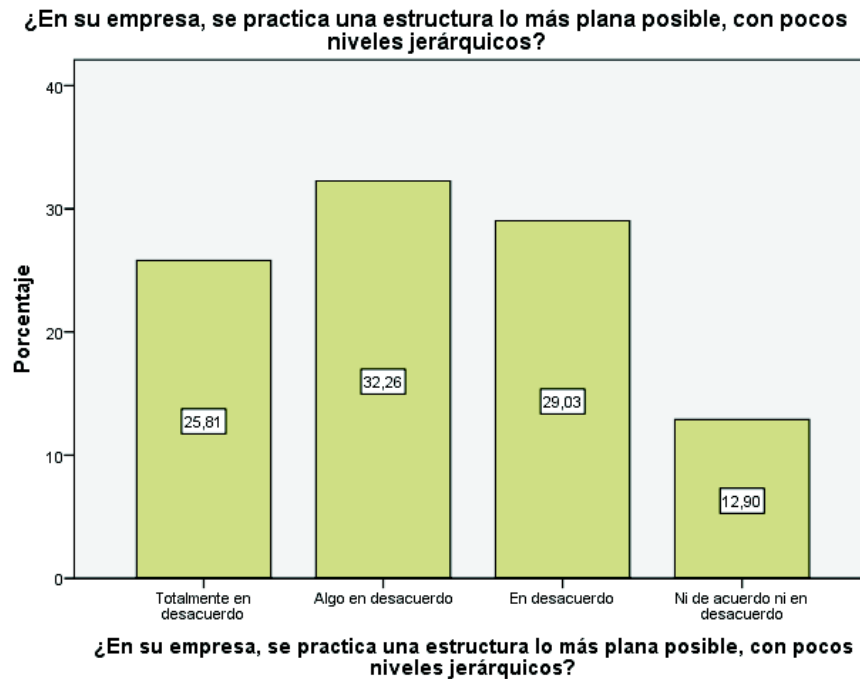


Figura 39 – Pregunta 32

A diferencia de otras preguntas, en este punto se nota claramente una tendencia negativa en la que la mayoría de los empleados coincide. El 87% de los empleados considera que Tenaris Ecuador S.A., no tiene una estructura jerárquica plana y con pocos niveles jerárquicos. La estructura de la empresa tiene varios niveles jerárquicos muy marcados. Tan solo el 13% de los encuestados se muestra indiferente a la interrogante de si la empresa tiene muchos niveles jerárquicos.

E2. La formación de equipos de trabajo integrados por personal procedente de distintas partes de la organización

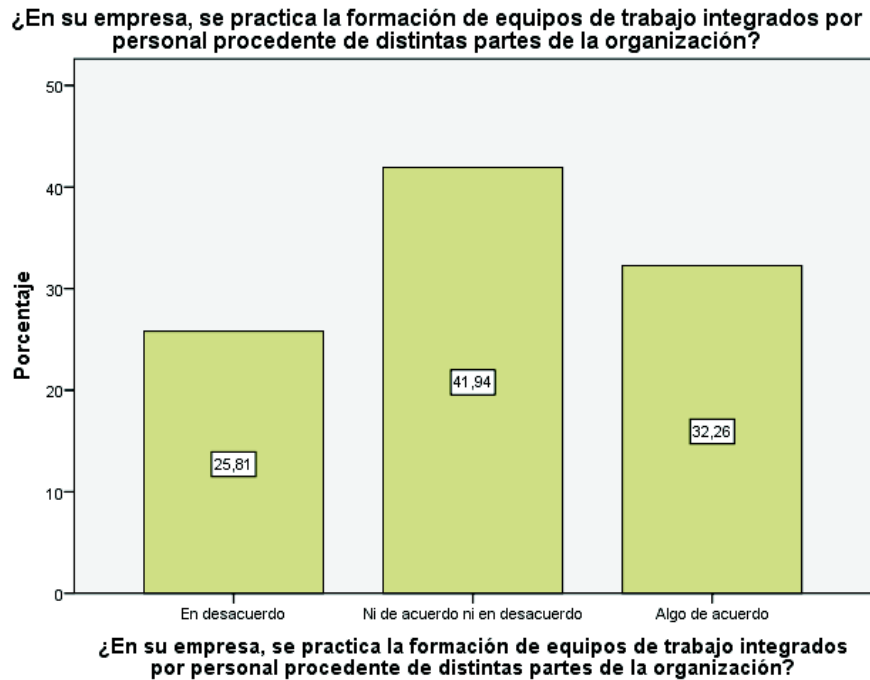


Figura 40 – Pregunta 33

La mayoría de los empleados no están de acuerdo ni en desacuerdo con decir que en Tenaris se promueve la formación de equipos de trabajo interdepartamentales. Sin embargo, un porcentaje considerable 32% de encuestados considera que si se promueven los equipos de trabajo por personal procedente de distintas partes de la organización. Por último, un porcentaje menor se encuentra en desacuerdo al decir que Tenaris promueve la formación de equipos de trabajo.

Bloque cultura

En la empresa se practica:

C1. La consideración del cambio como algo natural y necesario

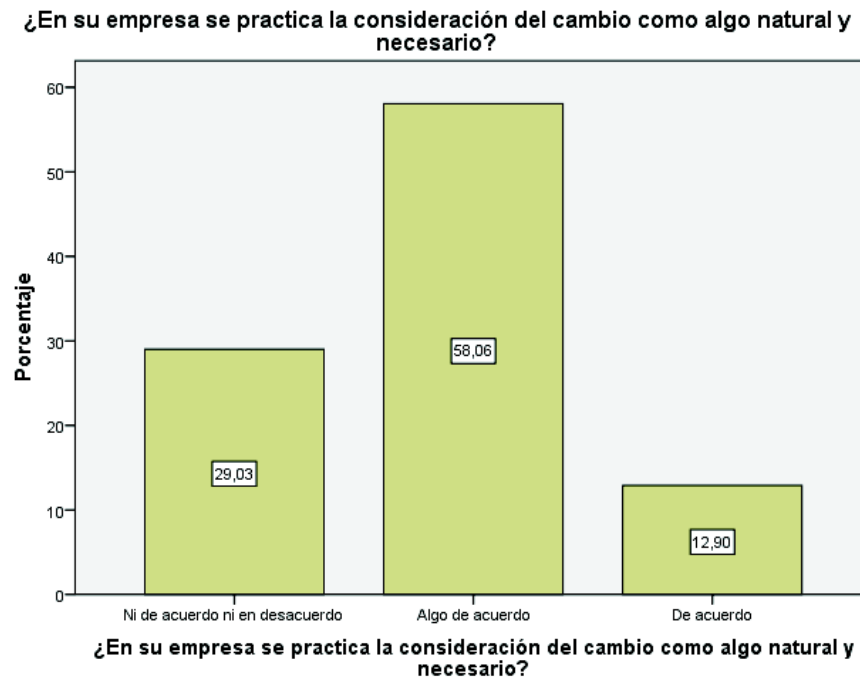


Figura 41 – Pregunta 34

Una de las fortalezas que Tenaris Ecuador S.A. posee es que tiene una gran capacidad para adaptarse a los cambios. Los cambios pueden entenderse como nuevos clientes con diferentes requerimientos, cambios en el comportamiento del mercado o cambios estructurales internos. El 71% de los empleados respalda lo dicho ya que han respondido estar algo de acuerdo y de acuerdo en afirmar que la empresa considera al cambio como algo natural y necesario. Únicamente el 29% de los encuestados no han demostrado una posición a favor o en contra de la afirmación.

C2. La preocupación constante porque los funcionarios adquieran nuevos conocimientos y habilidades

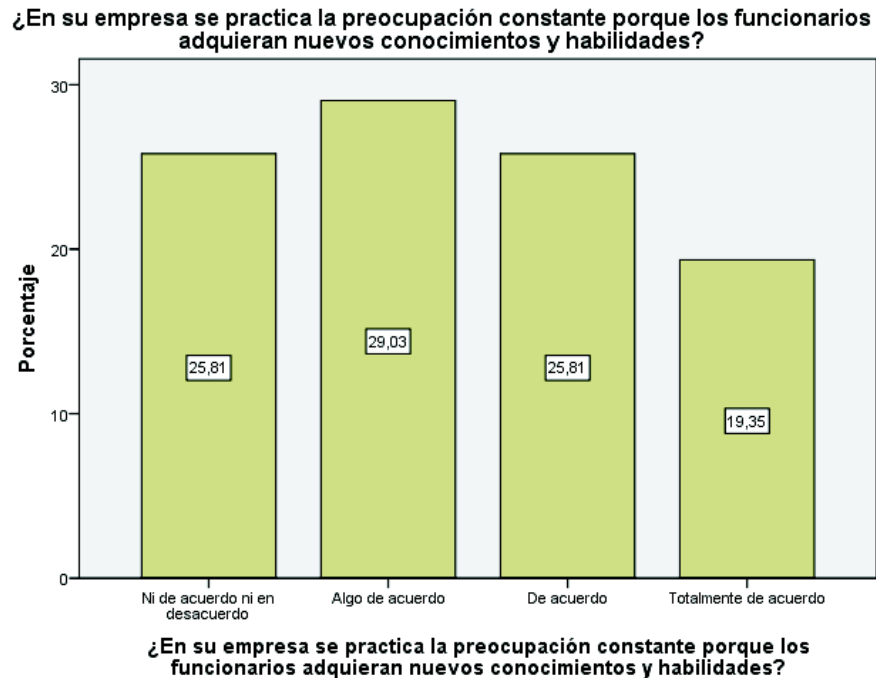


Figura 42 – Pregunta 35

La obtención de nuevos conocimientos es necesario y fundamental para las empresas, en tal sentido, en Tenaris Ecuador S.A., el 74% de los empleados aprecia que la empresa tiene una genuina preocupación por que sus colaboradores adquieran nuevos conocimientos y habilidades. El 26% restante no ha desarrollado una posición firme a favor o en contra de la preocupación en adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

C3. La apertura hacia el exterior

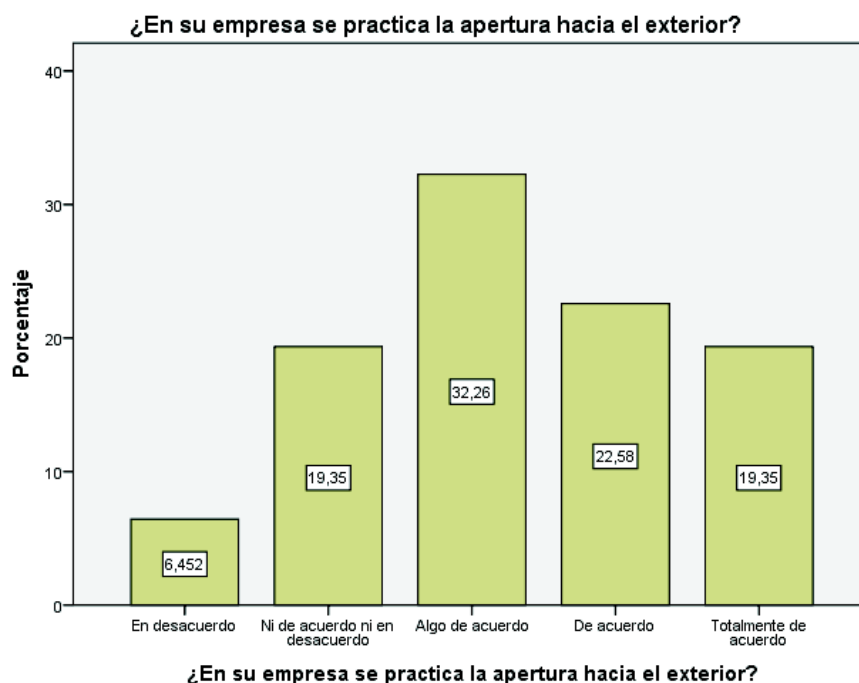


Figura 43 – Pregunta 36

Es importante recordar que todas las empresas son sistemas funcionales que trabajan dentro de sistemas más grandes, por tanto, es necesario mantener un canal de comunicación abierto con el exterior que pueda retroalimentar o beneficiar al sistema. En Tenaris, la apertura hacia el exterior es bien valorada pues el 74% de los empleados considera estar de acuerdo en que la empresa mantiene comunicación abierta con el exterior. En sentido opuesto, el 6% de los empleados se muestra en desacuerdo con que la empresa practica la apertura hacia el exterior. Por último, el 20% restante de los empleados no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con la comunicación de Tenaris con el exterior.

C4. El trato a los funcionarios con justicia y sin distinciones

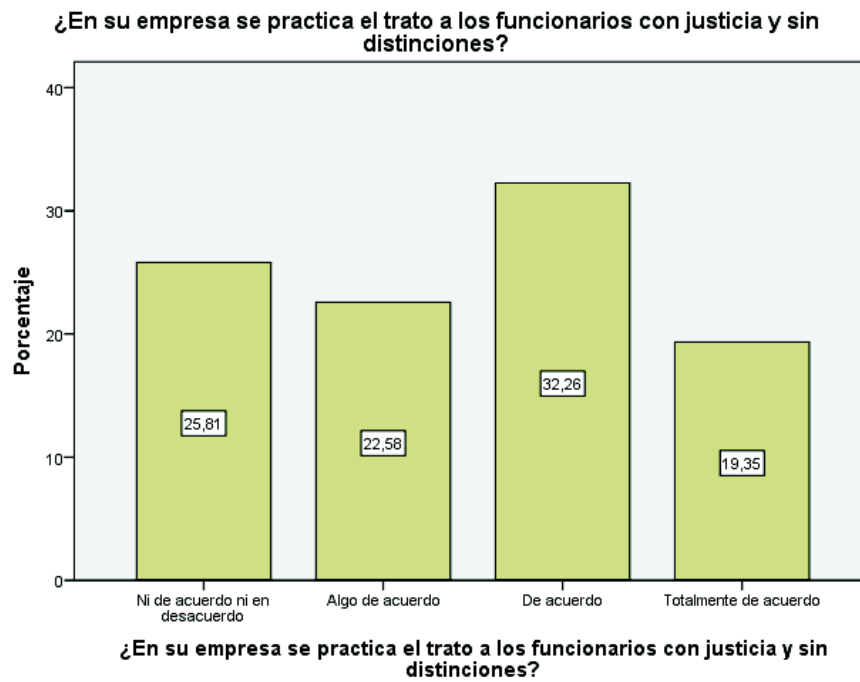


Figura 44 – Pregunta 37

La igualdad es uno de los valores que se debe concientizar al interior de las organizaciones, en la empresa Tenaris Ecuador S.A., se tiene que el 74% de los encuestados establece estar totalmente de acuerdo, algo de acuerdo y de acuerdo con el trato equitativo en favor de la justicia y sin distinciones, el 26% restante se considera como neutral.

C5. El fomento de la colaboración y el trabajo en equipo

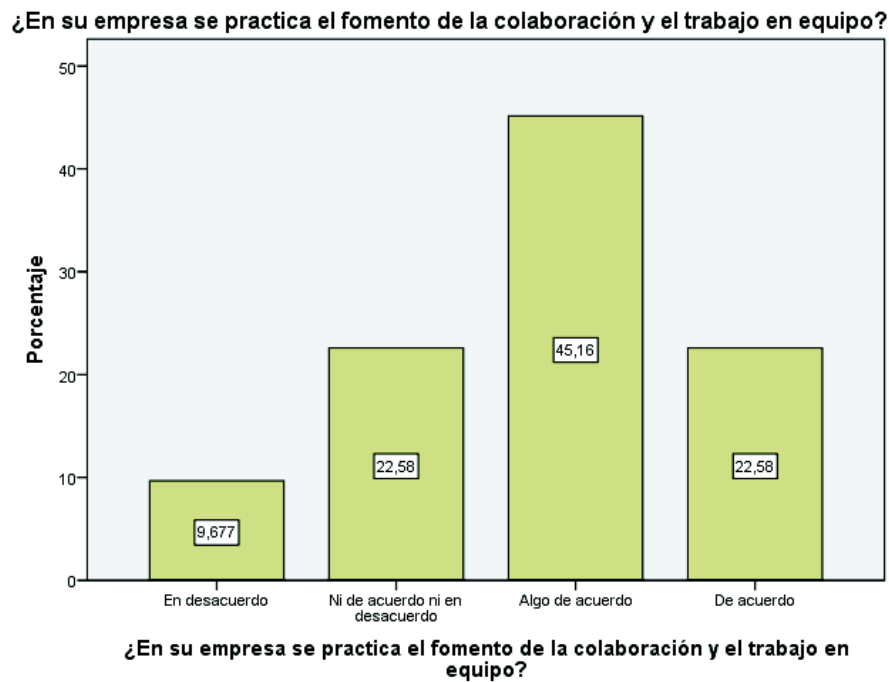


Figura 45 – Pregunta 38

De acuerdo como se observa en la figura anterior, se refleja que el 68% de los encuestados informa estar algo de acuerdo y de acuerdo en que su empresa se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo; el 23% informa considerarse neutral ante esta situación, mientras que la diferencia restante que es del 9% determina estar en desacuerdo y no consideran que se fomente la colaboración y el trabajo en equipo en la empresa.

C6. Favorecer el diálogo y la escucha de todas las opiniones

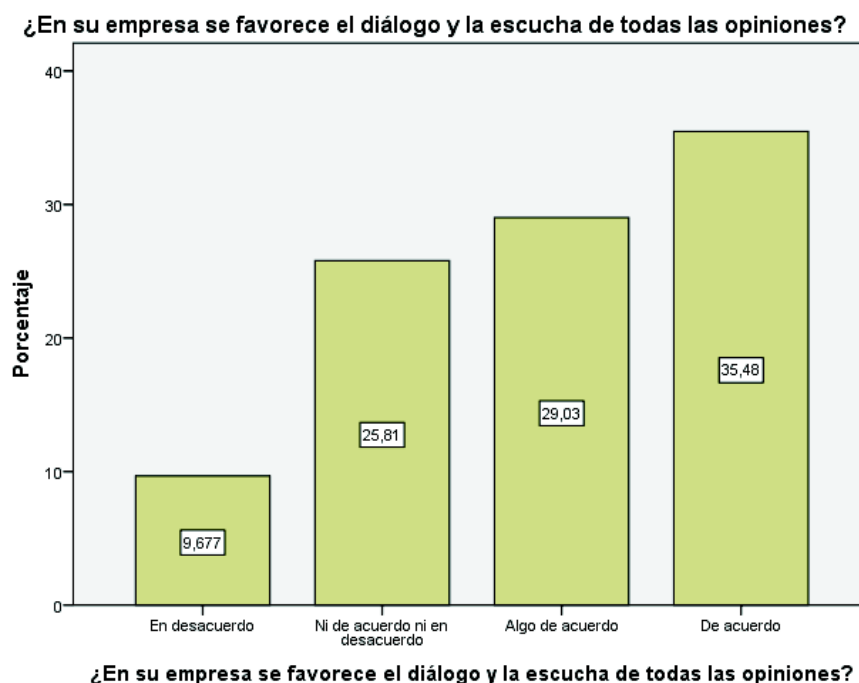


Figura 46 – Pregunta 39

La importancia de favorecer el diálogo y escuchar todas las opiniones es una alternativa democrática al interior de las organizaciones, aunque el 10% de los colaboradores mencionan estar en desacuerdo, el 26% recalca considerarse neutral. En sentido contrario, el 64% aprueba que la empresa Tenaris Ecuador S.A., incentiva la participación conjunta mediante una escucha empática con todos los trabajadores.

C7. Cierta tolerancia con los errores cometidos en la realización de las tareas, aprovechándolos para aprender de cara al futuro.

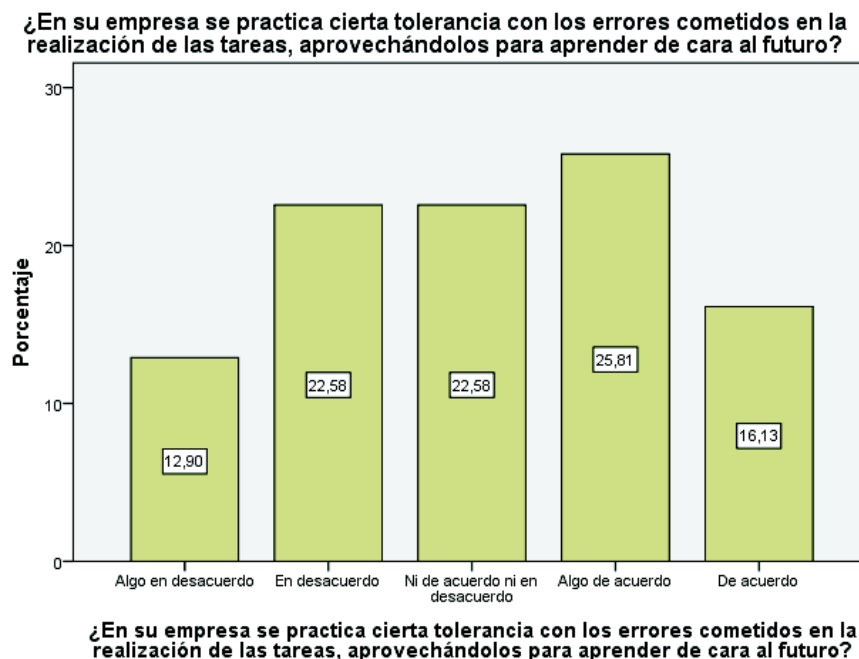


Figura 47 – Pregunta 40

Al ejecutar las acciones laborales por parte de los trabajadores los directivos de las empresas por lo común no suelen tener consideración ante los errores cometidos, muestra de ello se tiene que el 36% de los empleados están algo en desacuerdo y en desacuerdo que en Tenaris se practica cierta tolerancia con los errores cometidos. Sin embargo, un porcentaje considerable de los encuestados 42% se muestra algo de acuerdo y de acuerdo en que la empresa practica cierta tolerancia con los errores cometidos en la realización de las tareas. El 22% restante de los empleados no se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo.

C8. Resolver las diferencias y conflictos evitando buscar culpables



Figura 48 – Pregunta 41

Es alarmante que el 45% de los empleados no tengan una posición firme sobre la forma de resolver conflictos en Tenaris. Por otra parte, el 46% de los encuestados afirman que durante la resolución de diferencias y conflictos no se buscan culpables, sin embargo, el 9% restante de los empleados se muestran en desacuerdo y afirman que durante la resolución de conflictos si se determina los culpables.

C9. Permitir llevar la iniciativa en sus tareas a quienes han de realizarlas

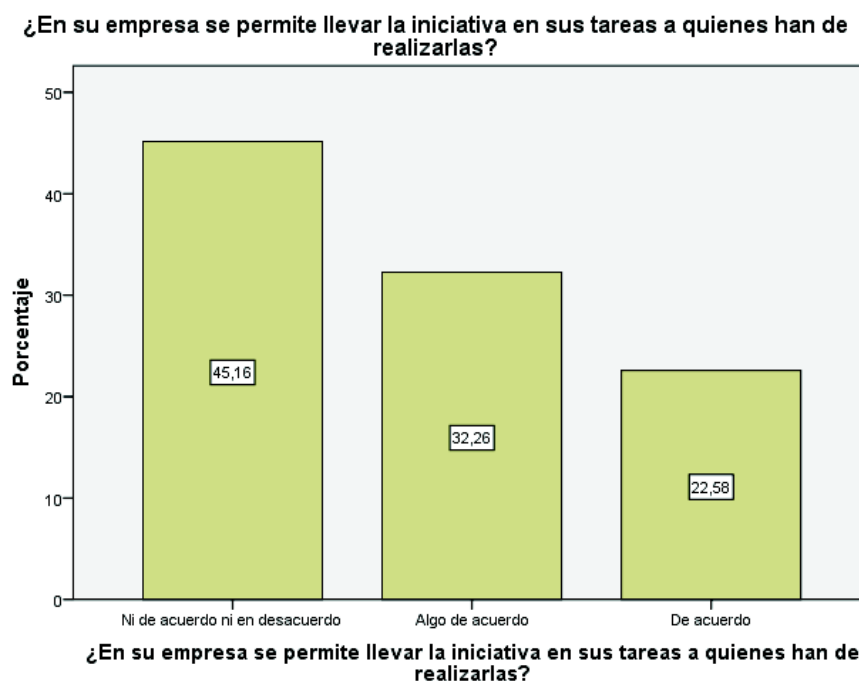


Figura 49 – Pregunta 42

En la gestión empresarial de los últimos años ha tomado relevancia el concepto de entrepreneurship, el cual se entiende como la capacidad de emprender o innovar dentro de una organización por parte de los colaboradores. En ese sentido, en Tenaris Ecuador, más de la mitad de los encuestados responden de forma afirmativa a que la empresa les permite llevar la iniciativa en sus funciones. No obstante, un gran porcentaje 45% de los encuestados se muestra neutral a esta interrogante.

C10. Fomentar la creatividad y la introducción de nuevas ideas

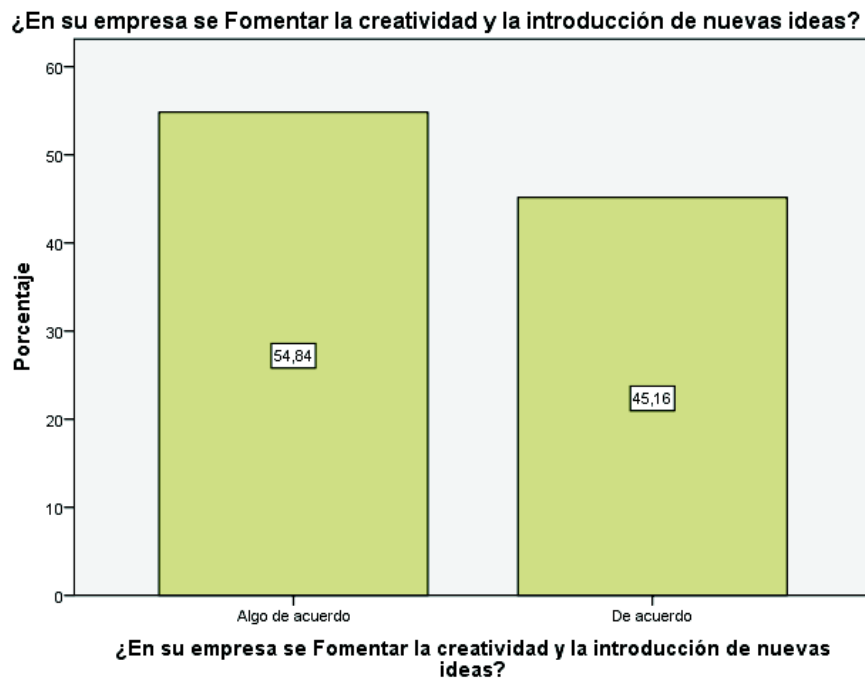


Figura 50 – Pregunta 43

Por último, es importante señalar que el 100% de los encuestados respondieron de forma favorable hacia el fomento de la empresa hacia la creatividad y la introducción de nuevas ideas.

3.2.2. Resultados bivariados

Bloque tecnología

La tecnología en la empresa Tenaris Ecuador S.A., es uno de los principales factores que se relacionan con la gestión del conocimiento siendo necesario efectuar una comparación entre cada una de las interrogantes que se han planteado realizando así un análisis estadístico descriptivo:

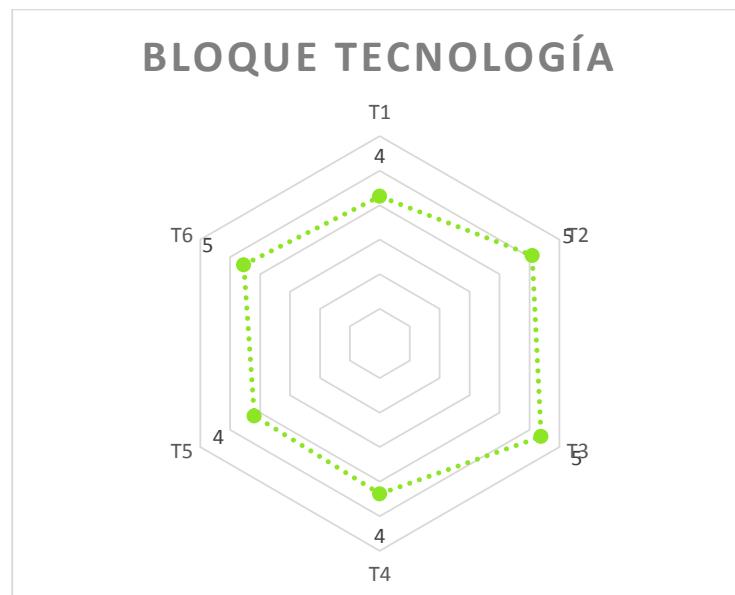


Figura 51 – Resumen de resultados bloque tecnología

En la tabla anterior se demuestra que los segmentos identificados del bloque de tecnología reflejan un promedio mayor de 4,00 lo que se demuestra que los colaboradores en su mayoría se encuentran de acuerdo con el fortalecimiento tecnológico en favor la obtención de conocimientos establecido por parte de los directivos de la empresa Tenaris Ecuador S.A, sin embargo, los colaboradores no se encuentran muy seguros de que los recursos tecnológicos de la empresa facilitan la comunicación interna y con el exterior, ya que fue la variable con menor puntuación. En ese punto se puede trabajar en la capacitación y fortalecimiento de los medios tecnológicos para mejorar la comunicación interna interdepartamental y con el exterior.

Bloque de recursos humanos

Los recursos humanos se conforman por los colaboradores de la empresa Tenaris Ecuador S.A., por lo que es necesario e indispensable determinar el manejo del talento humano por parte de los directivos de la organización con el que se permita fortalecer la gestión del conocimiento, de tal manera que la información descriptiva se especifica en la tabla siguiente:

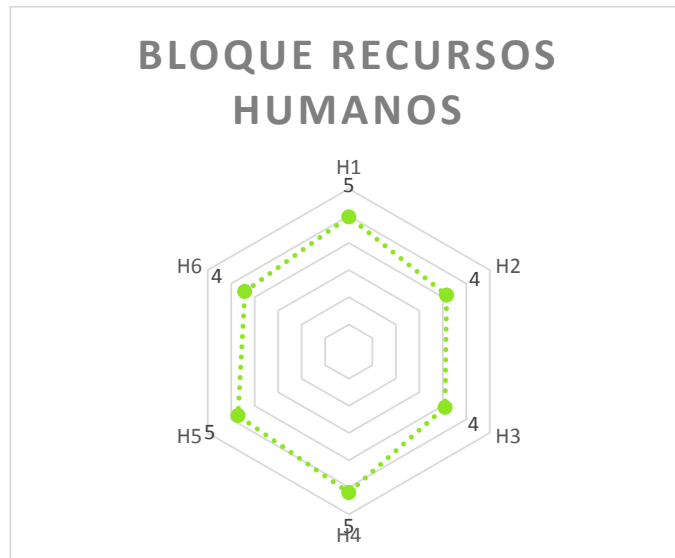


Figura 52 - Resumen de resultados bloque recursos humanos

En la tabla anterior se observa que el promedio de los resultados obtenidos se encuentra 4,59 lo que refleja una ligera tendencia positiva por encima de la media, es decir, se aprecia que los colaboradores de la empresa Tenaris Ecuador S.A. se encuentran ligeramente de acuerdo con las políticas de recursos humanos. Sin embargo, se nota un decaimiento en relación con actividades formativas que la empresa realiza en favor de fortalecer el aprendizaje organizacional. Para ello, se puede mejorar el proceso de planificación y ejecución de actividades formativas para los colaboradores.

Bloque ambiente o clima

El bloque ambiente al interior de la empresa Tenaris Ecuador S.A., se enfoca en relación con el clima laboral por lo que se han planteado diversas interrogantes a las que se realizó el siguiente análisis:

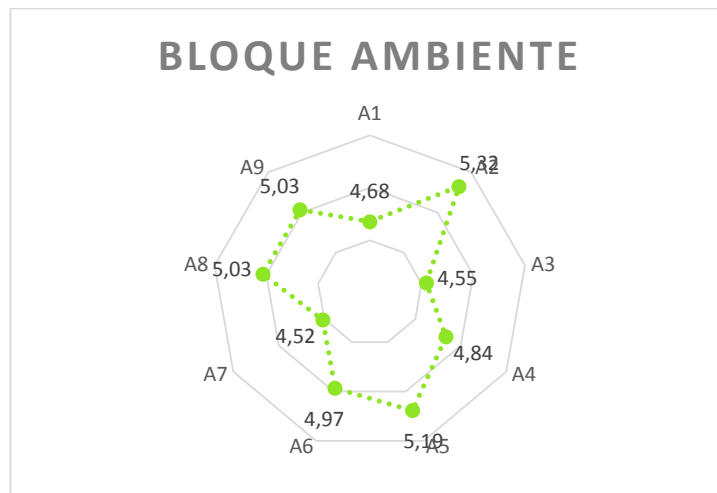


Figura 53 - Resumen de resultados bloque ambiente

Si bien los resultados muestran un buen desempeño de la empresa en este bloque, pues todas las interrogantes superan de manera considerable el valor medio, es necesario reconocer un espacio de mejora en (A3) el afán de superación y perfeccionismo. En este segmento, es importante que la empresa tome consciencia de la realidad y pueda diseñar estrategias que motiven a su capital humano en torno a la superación personal y perfeccionismo de las tareas.

Adicional, en esta dimensión destacan la preocupación de la empresa por el logro de los objetivos marcados y la comodidad física en el trabajo, ya que son los segmentos con mayor puntaje.

Bloque liderazgo

El liderazgo está dado por la capacidad de dirigir que poseen los directivos de la empresa Tenaris Ecuador S.A., en la correcta designación de funciones para departamento y puestos de trabajo. En la administración estratégica, el liderazgo asume un rol crítico para la consecución de objetivos organizacionales, por lo tanto, se hace necesario identificar las fortalezas y los segmentos más débiles de la dimensión liderazgo:

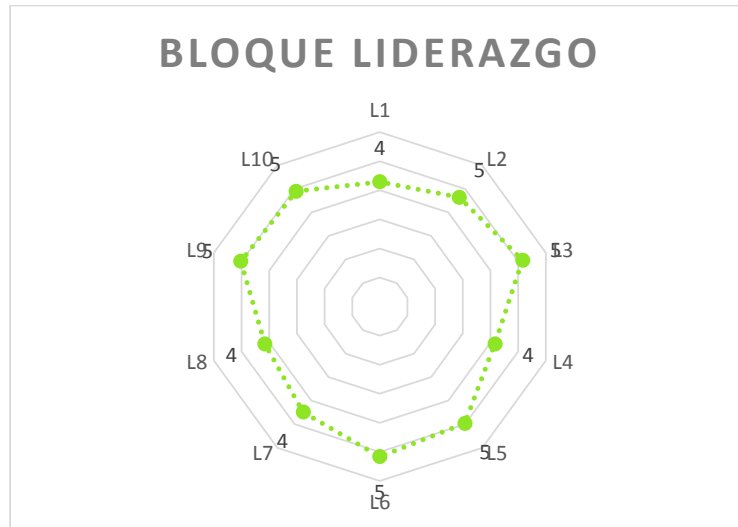


Figura 54 - Resumen de resultados bloque liderazgo

En la figura anterior se refleja que tres segmentos tienden a un valor central (L4, L1 y L8), se evidencia que el liderazgo tiene debilidades en la comunicación, establecimiento de buenas relaciones interpersonales y el fomento del trabajo en equipo. Por otro lado, se destacan como principales fortalezas del liderazgo de la empresa Tenaris Ecuador S.A., la capacidad para valorar y aprovechar el conocimiento de las personas que tienen a su cargo, también se destaca como principal fortaleza la capacidad de delegar autoridad y responsabilidad. El liderazgo de la empresa en general muestra un buen desempeño, sin embargo, hay espacio de mejora en su capacidad de comunicación y su establecimiento de buenas relaciones interpersonales en la oficina.

Bloque estructura

La estructura de la empresa Tenaris Ecuador S.A., se enfoca acorde a los niveles de jerarquía entre directivos y colaboradores, así como además por conformación de trabajos en equipo siendo necesario estimar la media de acuerdo como se observa en la siguiente tabla:

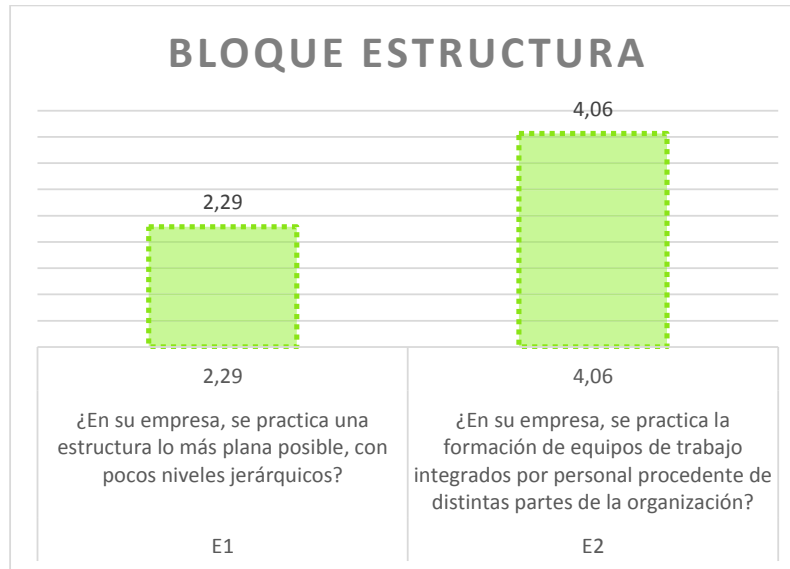


Figura 55 - Resumen de resultados bloque estructura

Como se observa en la figura anterior, esta dimensión es menos valorada pues el primer segmento con un valor de 2,29 responde a que los empleados de Tenaris Ecuador S.A., piensan que la empresa tiene una estructura compleja con muchos niveles jerárquicos. Adicional, el segmento de conformación de equipos interdepartamentales tiende a tener un valor central. Por lo tanto, bajo el modelo THALEC la estructura de la empresa no es la más adecuada para fomentar el aprendizaje organizacional. El campo de actuación sobre esta dimensión es muy reducido ya que al ser parte de una estructura multinacional debe responder a las exigencias del corporativo.

Bloque cultura

La cultura organizacional es indispensable para establecer un buen ambiente laboral, es por ello que se requiere identificar el funcionamiento actual en cuanto la participación y colaboración de los trabajadores:

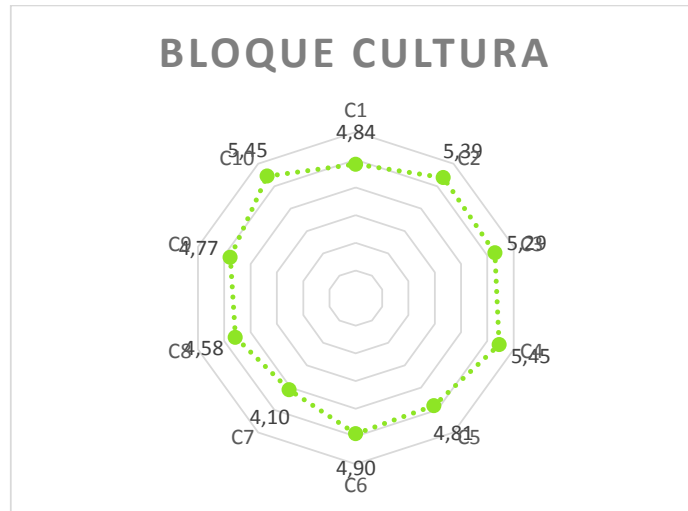


Figura 56 - Resumen de resultados bloque cultura

Los resultados muestran todos los valores por encima de la media 4,00; sin embargo, el segmento C7 (4,10) nos demuestra una debilidad en la tolerancia que tiene la empresa frente a errores cometidos en la realización de las tareas. Por otra parte, las grandes fortalezas de la dimensión cultura en Tenaris son la preocupación constante porque los empleados adquieran nuevos conocimientos y habilidades, también se destacan el trato justo y sin distinciones, y el fomento de la creatividad y la introducción de nuevas ideas y métodos para la realización de las tareas y actividades.

Resumen por bloques

Al realizar un resumen de cada uno de los bloques identificados es necesario establecer el promedio para cada uno de ellos, siendo necesario realizar un comparativo en base a la tabla que se observa a continuación:

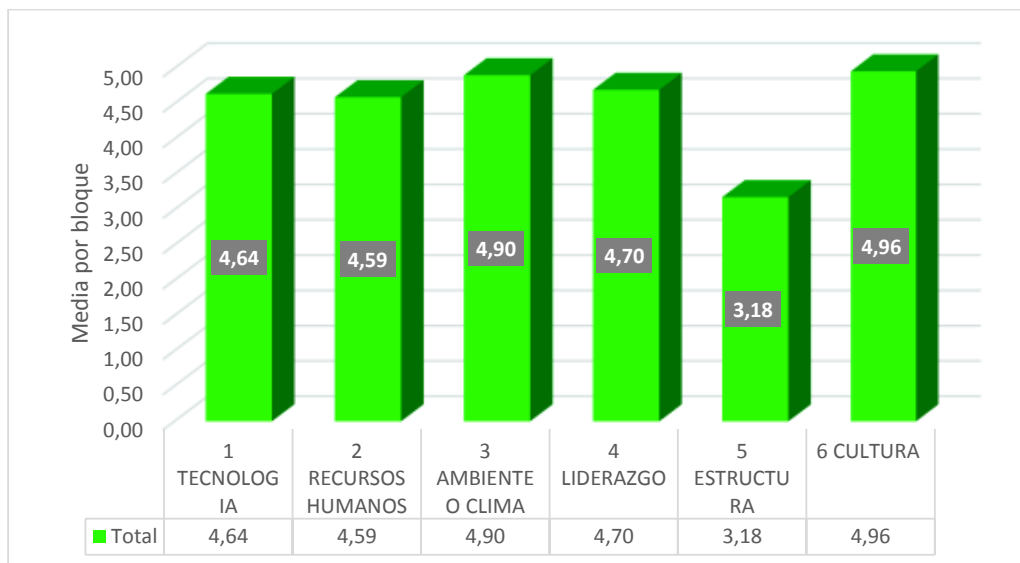


Figura 57 – Resumen por bloques

En la tabla anterior se observa que la dimensión estructura es la única por debajo del valor medio, por lo que se puede concluir que los empleados de Tenaris Ecuador S.A. no se sienten cómodos con la estructura vigente y tienden a percibir que cada departamento es una isla apartada, lo que dificulta la creación de equipos de trabajo interdepartamentales.

En el otro extremo, los bloques mejor puntuados fueron: el bloque cultura y el bloque ambiente o clima siendo las grandes fortalezas en la gestión del conocimiento en la empresa Tenaris Ecuador S.A.

En tal sentido, los cinco principales factores que favorecen la gestión del conocimiento en la empresa Tenaris Ecuador S.A., son:

- El fomento de la creatividad y la introducción de nuevas ideas.
- La práctica de trato justo y sin distinciones de todos los colaboradores.
- La capacidad de almacenamiento e interpretación de datos e información de los recursos tecnológicos.
- La preocupación de la empresa por la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.
- La preocupación de la empresa por el logro de los objetivos marcados.

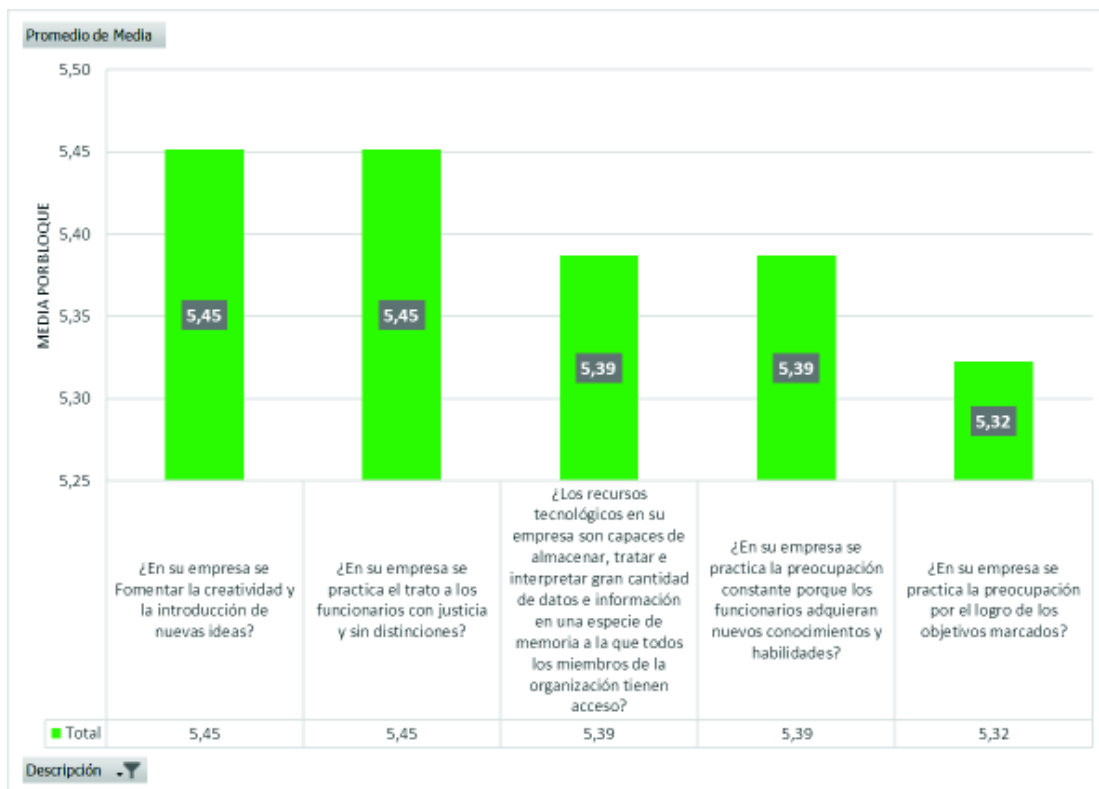


Figura 58 – Factores que favorecen la gestión del conocimiento en Tenaris Ecuador S.A.

3.3. Discusiones

En relación con los resultados obtenidos de la investigación se reconoce que, el ambiente y la cultura organizacional son los principales factores que se relacionan con la gestión del conocimiento en Tenaris. Acorde con Luna (2010) en el ambiente organizacional la cultura cumple con la función de establecer límites, diseñar procesos por medio de las estructuras establecidas, los cuales se vinculan con el ambiente social en el que se desenvuelve la organización; también trasmite un sentido de identidad a los miembros de la organización facilitando el compromiso del individuo con la organización, para establecer el vínculo social que ayude a mantener unida a la misma. En tal sentido, en Tenaris se ha sabido aprovechar la influencia de la cultura organizacional creando un ambiente de colaboración y apoyo al proceso de gestión del conocimiento.

Por su parte, el ambiente o clima organizacional “es la percepción que tienen los trabajadores de la empresa relacionado con la motivación que tienen dentro de la

misma” (Torre, Lamenta, & Hamidian, 2017, p. 159). En otras palabras, el clima organizacional es la atmósfera intangible, psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo; propiciar un ambiente que promueva la creación y difusión de nuevos conocimientos es una de las preocupaciones de la empresa Tenaris Ecuador S.A., los colaboradores destacan que la empresa se preocupa por la comodidad física y el logro de objetivos marcados, pero tiene una falencia por promover la superación constante y el perfeccionismo, esto quiere decir, que la acumulación de tareas o exceso de trabajo muchas veces desencadena una cultura de trabajo monótono que no se detiene a pensar más allá de las actividades diarias y rutinarias. No se planifican las actividades, ni se buscan nuevas formas de hacer las tareas debilitando el proceso de creación del conocimiento.

En relación a los resultados obtenidos de la investigación, se reconoce que la tecnología es uno de los principales factores que se relacionan con la gestión del conocimiento pues los equipos y herramientas tecnológicos permiten la transmisión y almacenamiento de datos con el que se posibilita la futura toma de decisiones, no obstante, se reconoce que para al menos el 19% de los colaboradores de la empresa Tenaris Ecuador S.A., los recursos tecnológicos no son fáciles de usar y dificulta el ahorro y de tiempo en la realización de tareas continuas. Si esta realidad se compara con el trabajo realizado por (Rueda, 2014), se determina que los trabajadores otorgan una amplia importancia para identificar suficiente información mediante el uso de la tecnología siendo necesario que los equipos que se utilicen se encuentren completamente actualizados.

En cuanto a los recursos humanos se destaca que a nivel general los colaboradores se encuentran en una posición neutral pues si bien es cierto las políticas de la compañía propician procesos de reclutamiento y selección de los mejores talentos para el buen desempeño de un puesto de trabajo, al menos un tercio de los colaboradores informa que los de la empresa no ha diseñado programas propicios de acogida que sirvan para orientar dónde está el conocimiento existente en la organización y cómo acceder al mismo. De igual manera, 1 de cada cuatro colaboradores han expresado que la empresa no programa actividades formativas como oportunidades de aprendizaje.

El liderazgo es uno de los factores claves en el desarrollo de la empresa, siendo necesaria una excelente comunicación para transmitir conocimientos desde los

directivos hacia sus colaboradores, sin embargo, en Tenaris Ecuador S.A la mayoría de ellos no se encuentran de acuerdo en que las autoridades de la empresa fortalezcan la comunicación verbal buscando generar la transmisión correcta del mensaje en la delegación de funciones. Otro aspecto que se debe mejorar en la dimensión de liderazgo es la preocupación que deberían tener los líderes para mantener buenas relaciones con todos los colaboradores de la empresa.

Finalmente, la dimensión de la estructura de la empresa Tenaris Ecuador S.A., es la gran asignatura pendiente pues después de la evaluación usando el método THALEC, fue la dimensión con el peor desempeño. Cuatro de cada cinco empleados coinciden en que la organización tiene una estructura con muchos niveles jerárquicos, sin embargo, el campo de acción para mejorar este resultado es muy reducido pues la empresa no puede cambiar su estructura por un diseño más lineal ya que responde a la estructura global de la compañía. Sin embargo, en donde se puede trabajar es en integrar equipos de trabajo con personal de varios departamentos que puedan aportar con su experiencia y generen nuevas formas de conocimiento y habilidades.

4. CONCLUSIONES

Después de exponer los resultados de la presente investigación se formularán las conclusiones y recomendaciones acorde con los objetivos planteados:

Tenaris Ecuador S.A., es una corporación internacional que mantiene facilidades y oficinas en otros países del mundo, de tal manera que el modelo actual de gestión del conocimiento se enfoca desde afuera hacia adentro.

El modelo de gestión de Tenaris incorpora dos enfoques uno social y participativo que reúne el proceso desde la generación hasta la presentación o socialización de los nuevos conocimientos adquiridos, y otro tecnológico, que incorpora toda la estructura tecnológica que acompaña al proceso de gestión del conocimiento como por ejemplo bases de datos, portales de e-learning y aplicaciones móviles.

El departamento de recursos humanos a través de sus diferentes áreas funcionales es el ente rector del sistema de gestión del conocimiento global. La Tenaris University es la universidad corporativa de Tenaris, responde al departamento de recursos humanos y tiene sedes en varios países, la TU es quien planifica, direcciona y evalúa los planes de capacitación para todos los empleados de Tenaris. A través de la TU Regional, los empleados de Tenaris Ecuador reciben una amplia capacitación mediante los e-learning y cursos presenciales en diferentes sedes de Tenaris, en donde se ha diseñado planes de desarrollo específicos de acuerdo con su área de trabajo y sus áreas de interés.

La investigación realizada a través del modelo de gestión interna del conocimiento THALEC de Moreno y Pelayo (2007) muestra que 3 de cada 4 empleados consideran que el modelo actual ha desarrollado un ambiente y cultura organizacional propicia para la generación de nuevos conocimientos, sin embargo, el 87% de los empleados ven la necesidad de una estructura organizacional más plana y con menos niveles jerárquicos. Al ser una empresa global en donde las posiciones y cargos son establecidos a nivel corporativo, Tenaris Ecuador S.A. podría mejorar su estructura estableciendo canales de comunicación entre niveles

jerárquicos, de manera que la estructura organizacional no sea tan rígida y permita la comunicación entre un operador y un gerente.

En temas de liderazgo, los líderes de la empresa deben mejorar el fomento del trabajo en equipo. Cerca del 64% de los empleados creen que los líderes deben asumir un rol más protagónico en la formación de equipos de trabajo y el fortalecimiento de la comunicación interdepartamental. Una estrategia que Tenaris puede emplear son las comunidades de práctica en donde empleados de varios departamentos se reúnen en pro de agregar valor a productos, servicios o procesos de la organización.

La infraestructura tecnológica que Tenaris ofrece a sus empleados es basta; el 71% de los empleados dicen que la empresa tiene recursos tecnológicos de calidad, sin embargo, la mitad de los empleados no saben usarla. Tenaris debe mejorar la capacitación en los recursos tecnológicos que ofrece a sus empleados, una gran oportunidad para capacitar a nuevos empleados son las jornadas de inducción que lleva a cabo el departamento de recursos humanos. Para agregar, el departamento de recursos humanos podría crear un programa de capacitación *in situ* que tenga por objetivo orientar a los nuevos empleados o empleados que pasan a nuevas posiciones, en sus puestos de trabajo entregándoles procedimientos, *pathways*, *coaching* y acompañamiento del área correspondiente durante las primeras semanas de integración.

Uno de los puntos débiles de la gestión del conocimiento en Tenaris Ecuador S.A., es el departamento de recursos humanos. El departamento de recursos humanos en Tenaris Ecuador S.A., lo componen 2 personas en sitio y la mayoría de actividades de los subsistemas del departamento son gestionadas desde la Sede de Tenaris en Cartagena. Como se mencionó anteriormente, el departamento de recursos humanos a nivel global es el ente rector del sistema de la gestión del conocimiento, sin embargo, en Ecuador su desempeño no ha sido el esperado. Después del bloque estructura (3,18 puntos de 7), es el bloque con peor desempeño (4,59 puntos sobre 7). Los subsistemas a mejorar son: selección de personal (39% respuestas negativas), capacitación y formación (54% respuestas

negativas), evaluación orientada a la adquisición de conocimientos y habilidades (48% respuestas negativas). Al tener un área de mejora tan basta se recomienda que se empleen métodos como un diagrama de Pareto para priorizar las oportunidades de mejora y trabajar sobre ellas. Otro elemento que se podría usar es la encuesta a empleados de diferentes áreas para conocer su opinión. También se recomienda a Tenaris Ecuador S.A., una participación más activa de directores y gerentes del departamento de recursos humanos sobre la gestión del conocimiento.

Por último, los factores que favorecen a la gestión del conocimiento en Tenaris Ecuador S.A. son el fomento y promoción de la creatividad e introducción de nuevas ideas, un ambiente sin distinciones y trato justo, recursos tecnológicos capaces de almacenar e interpretar gran cantidad de datos e información, una cultura orientada a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, y el planteamiento, seguimiento y evaluación de objetivos y metas medibles. Por otro lado, los factores que dificultan la gestión del conocimiento son: estructuras organizacionales rígidas con muchos niveles jerárquicos, poco o nulo trabajo en equipo, falta de capacitación en recursos tecnológicos que la empresa ofrece a sus empleados, poca intervención del departamento de recursos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A., Linares, C., & Cachay, O. (02 de julio de 2010). *Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de Tipos de conocimientos y preferencias para la resolución de problemas: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81619984004>
- AEC. (19 de junio de 2019). *Asociación Española para la Calidad*. Obtenido de Gestión del Conocimiento: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-del-conocimiento>
- Agudelo, E., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 26 N° 4*, 673-684.
- Alavi, M., & Leidner, D. (17 de noviembre de 2005). *Knowlegde management systemens: issues, challenges and benefits*. Obtenido de Association for Information Systems: <http://cais.isworld.org/articles/1-7/article.htm>
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1*, 107-136.
- Alfaro, G., Gonzáles, F., & Hernández, V. (2007). *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y la mediana empresa manufacturera*. Michoacan: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Volumen 16.
- Ambrosioni, A. (2016). *La importancia de la gestión del conocimiento en grandes empresas bajo la luz del pensamiento sistémico: El caso de la organización Techint*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Buenos Aires: Granica.
- Angulo, E., & Negron, M. (2008). Modelo Holístico para la gestión del conocimiento. *Scientific e-journal of Management Science*, 38-51.

- Araujo, A. (26 de 09 de 2014). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/tenaris-machachi-petroleo-tuberias-inversion.html>
- Archanco, R. (18 de mayo de 2016). *Qué es Gestión del Conocimiento*. Obtenido de Papeles de Inteligencia: <https://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>
- Artopoulos, A. (2009). Sociedad del conocimiento en Argentina: El caso de una empresa-red, Tenaris. *Redes*, 241-276.
- Avendaño, V., & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias 4 (10)*, 201-227.
- Ballestrini, M. (2006). *Como se elabora un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editoral.
- Banco Central del Ecuador, B. (2017). *Reporte del Sector Petrolero: IV Trimestre de 2017*. Quito: Dirección nacional de síntesis macroeconómica .
- Banco Mundial, B. (10 de Agosto de 2015). *Noticias: Irán: El levantamiento de las sanciones, si se maneja bien, bajará los precios del petróleo e impulsará la economía nacional*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/08/10/iranlifting-sanctions-will-lower-oil-prices-and-boost-domestic-economy-ifmanaged-well>
- Bernal, C. (2015). *Metología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ra ed*. Quito: Pearson Educación.
- Blacker, F. (1995). Knowledge, Knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, Vol. 16, No. 6, 1021-1046.
- Borroto, J. M. (2007). La gestión del conocimiento en la nueva economía. Algunos apuntes. *Ciencia en su PC. número 5*, 30-40.
- Cantillo, G., Palmera, R., & Román, I. (05 de mayo de 2015). *Tecnología en Administración Documental*. Obtenido de Conceptos y Formas Difusión de la información: <http://www.actiweb.es/ipgcrp/pagina5.html>
- Capó, J., Tomás Miquel, J., & Expósito, M. (2007). La Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro. Análisis de la Influencia del Contexto Organizativo . *Información Tecnológica*, 127-135.

- Carbonell, J. (09 de enero de 2017). *Corporación Neos*. Obtenido de Innovación y gestión del conocimiento: <https://neos.cat/innovacion-y-gestion-del-conocimiento/>
- Cruz, I., & Miranda, A. M. (2016). La gestión de relaciones con el cliente: Estrategia empresarial en una organización de servicios turísticos de Baja California. *REVISTA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Vol 7*, 59-79.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working knowledge. How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*.
- De Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4*, 113-128.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2014). *Investigación: Fundamentos y Metodología 2da ed.* México: Pearson Educación.
- El Telégrafo, D. (02 de noviembre de 2018). La producción petrolera crecerá un 9% en 2019. *Diario El Telégrafo*, pág. 1.
- Encalada, J., & Ojeda, R. (2014). *Análisis de la Gestión del Conocimiento en Empresas como Actividades de Innovación en Yucatán*. México D.F.: XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática.
- Espín. (2015). Condiciones actuales de las MIPyMEs manufactureras. *Revista electrónica. Observatorio de la economía y la sociedad Latinoamericana. ISSN 1696-8352*, 207.
- Ezquerro, D. (2017). *Desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento en un colegio público*. Valencia, España: Escuela Técnica Superior Ingenieros Industriales de Valencia.
- Finol, M., & Camacho, H. (2006). *El proceso de investigación científica*. Zulia, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Gómez, D., Pérez, M., & Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Industrial/Vol. XXVII/No. 2*, 37-46.
- Gómez, D., Pérez, M., & Curbelo, I. (17 de abril de 2015). *Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*. Obtenido de Gestión del conocimiento y de las organizaciones: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>

- Guilló, T., & Fernández, M. (2009). *Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una Revisión de la Literatura*. Alicante - España: Universidad de Alicante.
- Heiman, B., & Nickerson, J. (2002). Towards reconciling Transaction Cost Economics and the knowledge-based View of the firm: The context of interfirm collaborations. *International Journal of the Economics of Business*, 97-116.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta ed.* México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación 7ma ed.* México D.F.: Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (2017). Metodología de la gestión de conocimiento aplicada a COOFISAM en el proceso de mejoramiento continuo. *Metodología de la gestión de conocimiento aplicada a COOFISAM en el proceso de mejoramiento continuo*. Bogotá, Colombia: Especialización Gerencia de calidad de productos y servicios, Universidad Libre seccional Bogotá.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Inkpen, A., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and International joint ventures. *Organizacion Science* 9, 454-468.
- Instituto Nacional de Cyberseguridad. (2015). *Guía de almacenamiento seguro de la información: una aproximación para el empresario*. Madrid - España: Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Luna, M. E. (2010). Cultura de la organización hacia la gestión del conocimiento. *Facultad de ciencias económicas y sociales, Universidad Central de Venezuela*, 1-10.
- Molina, J. L., & Marsal, M. (2013). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. México: Colección negocios, empresa y economía.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2018). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Moreno, M. J., & Pelayo, Y. (2007). Thalec: Modelo para la gestión interna del conocimiento . *Capital Humano N° 208*, 68-82.

- Moreno, M., & Vargas, A. (2005). THALEC: Propuesta de un modelo para la gestión interna del conocimiento en la administración pública. *Cities In Competition XV Spanish-Portuguese Meeting of Scientific Management* , 479-491.
- Muñoz, C. (2014). *Cómo Elaborar y Asesorar una Tesis de Investigación 5ta ed.* Naucalpan de Juárez - Estado de México: Pearson Educación.
- Newbold, P., Carlson, W., & Thorne, B. (2015). *Estadística para Administración y Economía 13ra ed.* Madrid - España: Pearson Educación.
- Nieves, Y., & León, M. (16 de agosto de 2014). *ACIMED: Scielo*. Obtenido de La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, K. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33, 5-34.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación: Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis 4ta ed.* Bogotá -Colombia: Ediciones de la U.
- Paredes, P. L. (2014). El petróleo de capa caída ¿y el Ecuador? *Instituto de Economía de la USFQ: Koyuntura*, 1-8.
- Pietrosemoli, L. D. (05 de septiembre de 2014). *Universidad Politécnica de Madrid*. Obtenido de La gestión del conocimiento en las empresas de construcción petrolera y petroquímica venezolana. Una aproximación al problema:
https://www.researchgate.net/publication/277788559_La_gestion_del_conocimiento_en_las_empresas_de_construccion_petrolera_y_petroquimica_venezolana_Una_aproximacion_al_problema
- Purón Cid, G. (18 de octubre de 2014). *Scielo: Gestión y política pública*. Obtenido de Las dimensiones del conocimientos en la adopción del e-gobierno: un análisis factorial:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792013000400007

- Ranft, A., & Lord, M. (2000). Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms. *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11, No. 2, 295-319.
- Rico, L., Reyes, R., & Guédez, C. (09 de julio de 2015). *Scielo: Universidad, Ciencia y Tecnología*. Obtenido de Los Macroprocesos de la Industria Petrolera y sus Consecuencias Ambientales: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212007000200006
- Riesco, M. (2004). *Gestión del conocimiento en ámbitos empresariales "modelo integrado-situacional" desde una perspectiva social y tecnológica*. Obtenido de <http://summa.upsa.es/pdf.vm?id=0000014258&page=1>
- Rios, R., Areco, S., & Bobadilla, G. (2012). Metodología para la aplicación de gestión del conocimiento en una institución educativa. *Facultad Politécnica, Universidad Nacional del Este*, 35-41.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación No. 37*, 25-39.
- Romero, M., & Escalona, Y. (2010). *Tecnologías de Información en la toma de decisiones operativas en empresas petroleras del estado de Zulia*. Maracaibo - Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín.
- Rueda, M. I. (13 de junio de 2014). *Universidad Carlos III de Madrid*. Obtenido de La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones Disciplinarias y Profesionales: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/19345/tesis_rueda_martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salazar, J., & Zarandona, X. (2001). *Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. Ponencias, Vol. 2.
- Sass de Haro, C., Goncalves, J., & Rastrollo, M. (14 de marzo de 2014). *Brasil: Universidade de Caxias do Sul*. Obtenido de Las Etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras: <https://www.redalyc.org/pdf/4735/473547039004.pdf>
- Segarra, M., & Bou, J. C. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de economía y empresa N° 52 y 53*, 175-195.

- Simonin, B. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic management journal*, Vol. 20, No. 7, 595-623.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, Vol. 17 winter special issue, 45-62.
- Tamanini, H., & Bergero, H. (2012). Las universidades corporativas, un nuevo modelo de capacitación. *Petrotecnia*, 52-54.
- Teece, D. (1998). Research directions for knowledge management. *California Management Review* Vol. 40, No 3, 289-292.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de estudios económicos*, Vol. LIII, n° 164, 231-249.
- Tenaris University, T. (28 de Agosto de 2019). *TenarisUniversity*. Obtenido de TenarisUniversity: <http://www.tenaris.com/en/tenarisuniversity.aspx>
- Topolevsky, R. (2012). *Nuevas herramientas para la enseñanza de la ingeniería*. Buenos Aires, Argentina: Tenaris University.
- Torre, K., Lamenta, P., & Hamidian, B. (2017). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapientia Organizacional*, 159-172.
- Torres, K., Lamenta, P., & Hamidian, B. (22 de julio de 2017). *Universidad de Yacambú*. Obtenido de Clima Organizacional como Gestión del Conocimiento : <https://pdfs.semanticscholar.org/b515/b0122cd36876be7d9a4fa3e9279b5227c81e.pdf>
- Vassiliadis, S., Seufert, A., Back, A., & Von Krogh, G. (2000). Competing with intellectual capital: Therorical background. *Institute for information Management and Institute of Management: Working Paper*, 1,43.
- Zack, M. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, 45-58.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An emperical test. *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, 76-92.

ANEXOS

Anexo 1– Criterios de evaluación para el diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en Tenaris Ecuador S.A.

	1	2	3	4	5	6	7
BLOQUE TECNOLOGIA	Los recursos tecnológicos en su empresa son.-						
	T1 Fáciles de usar.						
	T2 Flexibles a las múltiples exigencias de los distintos trabajos existentes en la organización.						
	T3 Capaces de almacenar, tratar e interpretar gran cantidad de datos e información en una especie de memoria a la que todos los miembros de la organización tienen acceso.						
	T4 Permitir el ahorro de tiempo en la realización de las tareas.						
	T5 Facilitar la comunicación entre todos y con el exterior.						
	T6 Favorecer la coordinación y el trabajo en equipo.						
BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS	La política de recursos humanos en su empresa es.-	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo
	H1 Recluta, selecciona y asigna los individuos a los puestos teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje de los aspirantes.						
							Totalmente de acuerdo

H2 Diseña y aplica programas de acogida (para aquellos que se incorporan por primera vez a la organización o cambian de puesto dentro de la misma) que sirvan para orientarles acerca de dónde está el conocimiento existente en la organización y cómo acceder al mismo.										
H3 Programa las actividades formativas de forma que sean oportunidades de aprendizaje interesantes y útiles para los funcionarios.										
H4 Planifica y gestiona la carrera profesional de los individuos en base al cumplimiento de niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.										
H5 Remunera recompensando la adquisición y aplicación en el trabajo de los conocimientos y habilidades individuales, así como el hecho de compartirlas con los compañeros, estimulando el trabajo en equipo y premiando la aportación de ideas nuevas.										
H6 Evalúa el rendimiento (cuya finalidad es la mejora y no la búsqueda de culpables) midiendo, además de los resultados, los comportamientos de los individuos orientados hacia la										

	adquisición y transmisión de conocimientos y habilidades.	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
BLOQUE AMBIENTE O CLIMA	En su empresa, se practica. -							
	A1 El humanismo y el compañerismo.							
	A2 La preocupación por el logro de los objetivos marcados.							
	A3 El afán de superación constante y de perfeccionismo.							
	A4 El compromiso con la organización e implicación activa en sus actividades.							
	A5 La comodidad física (ruidos, espacios, iluminación, etc.) para el trabajo.							
	A6 La confrontación amistosa y constructiva de opiniones y pareceres.							
	A7 La no aceptación de los hábitos y las costumbres por comodidad.							
	A8 La asunción personal de responsabilidades por parte de todos.							
	A9 El trabajo en equipo.							
BLOQUE LIDERAZGO	En su empresa, su jefe inmediato y el management se preocupa por. -	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	L1 Cuidar al máximo la comunicación en todas las direcciones.							
	L2 Estar comprometido con la organización y entusiasmado con su trabajo.							

BLOQUE ESTRUC TURA	En su empresa, se practica. -	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
L3 Conocer, valorar y aprovechar todo lo que saben sus colaboradores.								
L4 Mantener, en general, buenas relaciones con todos.								
L5 Preocuparse constantemente por aprender y porque los demás aprendan.								
L6 Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad, favoreciendo con ello la autonomía en el desarrollo del trabajo de sus colaboradores.								
L7 Estar siempre dispuesto a experimentar, a cuestionar lo establecido y a promover nuevas formas de pensar y hacer.								
L8 Fomentar el trabajo en equipo y la formación de Comunidades de Práctica.								
L9 Tomar decisiones de forma participativa, escuchando a todos aquellos a quienes afectan o pueden contribuir al acierto de la decisión.								
L10 Estar cercano y accesible en cualquier momento para prestar ayuda, orientar o, simplemente, escuchar; mostrándose como una persona de confianza.								

