



Universidad de San Carlos de Guatemala

Departamento de Estudios de Postgrado

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestría en Gestión Humana y Organizacional

**“PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PUESTOS CON BASE EN LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN UNA
EMPRESA DEL ÁREA METROPOLITANA, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL
AÑO 2021”**

MAIRA LUPERCIA GUALIM LOPEZ

Guatemala de la Asunción, noviembre de 2021

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



CODIPs 1631-2021

Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional con Categoría en Artes 1ra. cohorte

Guatemala 11 de octubre de 2021

Licenciada (o)
Maira Lupercia Gualim Lopez
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Transcribo a usted el punto del Acta 56-2021, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 6 de octubre de 2021, que literalmente dice: "VIGÉSIMO: El Consejo Directivo, Considerando: Que se conoció oficio D.E.P.Ps 117-2021, de fecha 3 de septiembre de 2021, en el que transcribe el Punto CUARTO del ACTA No CADEP-Ps,13-2020 de fecha once de agosto de dos mil veintiuno, El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó a la Maestra Astrid Irene Ríos, responsable como tutor de investigación, para que presente los trabajos finales de los estudiantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos. "Autorizar la impresión del trabajo final al **Licenciada (o) Maira Lupercia Gualim Lopez**, carne No. **100017649** con el tema "Propuesta de análisis de puestos con base en la gestión del conocimiento como ventaja competitiva sostenible en una empresa del área metropolitana, en el primer semestre del año 2021" **Acuerda: Autorizar la impresión del trabajo de graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1era. cohorte, con categoría en Artes**".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada **Julia Alicia Ramirez Orizabal**
SECRETARIA

Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio "A"
9ª. Avenida 9-45, zona 11. Tel. 24187530

Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 154-2021

Guatemala 11 de octubre de 2021

**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. Cohorte**

Licenciado (a)
Maira Lupercia Gualim Lopez
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto CUARTO del ACTA No. CADEP-Ps-16-2021 de fecha seis de octubre del dos mil veintiuno: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó a la Maestra Astrid Irene Ríos, responsable como tutor de investigación, para que presente los trabajos finales de los estudiantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** 1) Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"Propuesta de análisis de puestos con base en la gestión del conocimiento como ventaja competitiva sostenible en una empresa del área metropolitana, en el primer semestre del año 2021"** 2) programar la graduación virtual con fecha 19 de noviembre para que los maestrantes cumplan con los requisitos académicos y administrativos. -----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Maestro Ronald Solís

**Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas**

Verna




Guatemala, 24 de septiembre de 2021

Maestro
Ronald Solís
Coordinador
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación de la estudiante **Maira Lupercia Gualim López de Solórzano**, previo a optar al grado de Maestra en **Gestión Humana y Organizacional**, el cual acompañé durante su realización. Dicho trabajo de graduación lleva por título **Propuesta de análisis de puestos con base en la gestión del conocimiento como ventaja competitiva sostenible en una empresa del área metropolitana, en el primer semestre del año 2021.**

Atentamente,

(f.) 
M.A. Astrid Irene Ríos Mérida
Colegiado No. 19359

Autor Proyecto de Investigación

Maira Lupercia Gualim Lopez

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 739

ÍNDICE

	Página
Introducción.....	11
Capítulo 1. Planteamiento.....	14
1.1. Línea de investigación y área.....	14
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.3. Justificación.....	14
1.3.1. Científica.....	14
1.3.2. Institucional.....	15
1.3.3. Social.....	15
1.4. Alcances y límites.....	15
1.4.1. Alcances.....	15
1.4.2. Límites.....	15
1.5. Objetivos de la investigación.....	16
1.5.1. Objetivo general.....	16
1.5.2. Objetivos específicos.....	16
1.6. Definición de categorías.....	17
1.6.1. Análisis de Puestos.....	17
1.6.2. Gestión del Conocimiento.....	17
1.6.3. Ventaja Competitiva.....	17
Capítulo 2. Fundamentación teórica.....	19
2.1. Análisis de Puestos.....	19
2.2. Bases epistemológicas de la Gestión del Conocimiento.....	20
2.3. Conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento.....	27
2.4. Conocimiento.....	28
2.5. Definiciones de Gestión del Conocimiento.....	30
2.6. Gestión del Conocimiento y Economía del Conocimiento.....	36
2.7. Desarrollo Sostenible.....	38
2.8. Gestión de la Calidad.....	41
2.9. Ventaja Competitiva.....	42
Capítulo 3. Marco metodológico.....	45
3.1. Diseño de la investigación.....	45
3.2. Sujetos.....	46
3.3. Instrumentos.....	47
3.3.1. La observación.....	47
3.3.2. La entrevista.....	47
3.3.3. El cuestionario.....	48
3.3.4. Sistematización de experiencias.....	49
3.4. Procedimiento de investigación.....	50
3.5. Diseño y metodología del análisis de la información recabada.....	55
Referencias bibliográficas.....	57
Anexos.....	65
Glosario.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Principales exponentes de las diferentes propuestas y aplicaciones de la gestión del conocimiento	20
Tabla 2. Familia de normas ISO 9000.	41
Tabla 3. Guía de una entrevista cualitativa	67
Tabla 4. Cómo evaluar una entrevista cualitativa	68
Tabla 5. Dificultades en el proceso de sistematización de experiencias	69
Tabla 6. Ficha de recuperación de aprendizaje	70
Tabla 7: Ficha para delimitar la experiencia a sistematizar	70
Tabla 8. Modelo lógico de la experiencia	71

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Taxonomía del conocimiento	33
Figura 2. El proceso cualitativo	55
Figura 3. Esquema del planteamiento cualitativo	72
Figura 4. Elementos del planteamiento del problema desde el enfoque Cualitativo	72
Figura 5. Esencia del muestreo cualitativo	73
Figura 6. Esquema que muestra el proceso de recolección y análisis de datos en el enfoque cualitativo	74
Figura 7. Secuencia de las preguntas en una entrevista cualitativa	75
Figura 8. Esquema de apoyo para el registro de experiencias	75
Figura 9. Espiral de análisis de los datos cualitativos	76
Figura 10. Propuesta metodológica del proceso de sistematización	77
Figura 11. Objeto de la sistematización de experiencias	77
Figura 12. Modelo lógico expandido	78
Figura 13. Elementos, descripción de la experiencia	79

Resumen

En la actualidad se busca información que sea de beneficio y orientación para las organizaciones modernas y que aumenten su valor ante los cambios vertiginosos ineludibles y la competitividad en el mercado. Al mismo tiempo, que esta información provea de sugerencias prácticas en función de la sostenibilidad. En esta investigación se ha centrado el interés en el poder que conlleva la gestión del conocimiento, administrado con el soporte tecnológico de la información y la participación humana, dado el hecho que actualmente se vive en la sociedad del conocimiento. Lo importante es contar con herramientas y metodologías útiles, de apoyo a la estrategia y gestión empresarial, para incrementar la visión, promoción y alcance de un desempeño laboral encaminado al desarrollo inclusivo y sostenible asociado a la calidad de vida laboral, en el presente y en el futuro, con la meta de una vida decente y digna. Por esta razón se motiva la búsqueda de acciones encaminadas a involucrarse de forma intencionada en procesos continuos de aprendizaje, transformación profesional y adaptación inteligente a las demandas de un mundo competitivo a nivel organizacional. El método de investigación que se propone es de enfoque cualitativo con la finalidad de ofrecer resultados lógicos, pertinentes, funcionales y de actualización corporativa.

Palabras claves: Análisis de Puesto, Conocimiento, Gestión del Conocimiento y Ventaja Competitiva.

Abstract

At present, information is sought for the benefit and guidance of modern organizations so that they increase their value according to unavoidable changes and competitiveness in the market and at the same time to provide practical suggestions based on sustainability. This research has focused on the power of knowledge management, managed with information technology support and human participation, since we currently live in a knowledge society. It is important to support business strategy and management with useful tools and methodologies as well as to promote inclusive and sustainable work performance to achieve a dignified quality of life. For this reason, actions aimed at continuous learning processes, professional transformation and adaptation to the demands of a competitive organizational world must be motivated. The research method proposed is the qualitative approach in order to offer logical, relevant, functional and updated corporate results.

Keywords: Job Analysis, Knowledge, Knowledge Management and Competitive Advantage.

Introducción

Según lo requerido para la presente propuesta de investigación, se ha encontrado un particular interés al tratar de responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las acciones concretas que aplican en una empresa y que se traducen como ventaja competitiva sostenible? Esto lleva a otra pregunta: ¿Cómo se gestiona el conocimiento que cada colaborador clave va acumulando y se va apropiando de los factores que debe tener en sus funciones cada día de trabajo? Para responder es necesario revisar, analizar y tomar en cuenta las posibles estrategias centradas en los sistemas de información mediante los cuales se toman registros, se lleva control y un procesamiento de datos en cada área o departamento dentro de las organizaciones actuales.

En primer lugar, es vital ubicarse en el contexto de distintos ambientes corporativos. Muy comúnmente se encuentran personas llamadas genios, embajadores o talentos dentro de la tecnología informática. Lamentablemente algunas de ellas no poseen los conocimientos ni la formación psicopedagógica y andragógica que se requiere para diseñar programas educacionales centrados en las personas que participan en procesos formativos a nivel organizacional.

En segundo lugar, cabe resaltar que es frecuente observar a personas con muchos años de pertenecer a una institución. Estas personas se van convirtiendo en apoyos clave y por ende van acumulando un conocimiento invaluable respecto al buen funcionamiento del departamento y todo ello repercute en la competitividad y productividad. El punto que se pretende desvelar es la identificación de las formas en que se gestiona ese conocimiento. Tener esas aproximaciones puede conllevar a una propuesta significativa que sería de beneficio para las organizaciones que no se han detenido a visibilizar, analizar y evaluar las ventajas de sistematizar los conocimientos que poseen los miembros clave de la empresa.

Es vital facilitar los conocimientos socio transformadores que pueden ser asociados perfectamente. Pérez González y Ponjuán Dante (2016, p. 350) lo refieren como conocimiento social porque es creado y es inherente a las acciones colectivas e interacciones realizadas por individuos que actúan como grupo. Estos conocimientos son tan añorados en todas aquellas organizaciones que están empeñadas en alcanzar altos resultados e índices de productividad. En última instancia esto es lo que cuenta, sin distinción del giro de negocio y apostando al supuesto básico compartido de que las grandes empresas son aquellas que

buscan la sustentabilidad con base en un aprendizaje continuo como hábito. Para lograrlo es necesario involucrarse en el estudio y dominio de teorías que ofrecen las ciencias formales y sociales, como es el caso ahora de la gestión del conocimiento (Godoy Espinoza, Mora Secaira y Liberio Roca, 2016, p. 666).

Es necesario adentrarse a la investigación de información estrechamente vinculada con la gestión del conocimiento orientado al desarrollo sostenible empresarial. El conocimiento se considera como fuente para crear riqueza y ventajas competitivas sostenibles si desean sobrevivir al transcurrir el tiempo (Aguilera-Luque, 2017, p. 2). En tal virtud las organizaciones competitivas deben esforzarse en gestionar los conocimientos y de forma enfática, aquellos que contribuyan a generar el valor económico.

Por ello es vital maximizar las potencialidades de los trabajadores a fin de tener una adecuada fundamentación filosófica y epistemológica en relación al conocimiento. Así como exponen Aguilar Gordón, Bolaños Vivas y Villamar Muñoz (2017, p. 65) que a partir de Piaget queda manifiesta la relevancia de considerar el estudio del paso de los estados de mínimo conocimiento a los estados de conocimiento más riguroso. Esta advertencia es de gran apoyo porque al momento de gestionar los conocimientos es importante homologar la conciencia individual, la razón y la inteligencia con la realidad del entorno del trabajo en tanto se aprende y en este sentido, el conocimiento siempre llevará a una acción. Al tener claro el panorama complejo que involucra el tema de la gestión del conocimiento, se deduce que es imperativo hacer estudios reflexivos y críticos, por lo que se invita a examinar con detenimiento los apartados que se presentan enseguida y que se han dividido en tres capítulos.

Las primeras páginas de este escrito contienen información enfocada en el capítulo uno, que integra seis apartados distribuidos de la siguiente manera: (1) línea y área de investigación, (2) el planteamiento del problema, (3) la justificación, (4) los alcances y límites, (5) los objetivos y (6) la definición de categorías principales. En el capítulo dos se presenta la fundamentación teórica que ha implicado un extenso proceso de análisis y discriminación, en medio del mar de información científica existente, gracias al acceso actual a Internet. Este capítulo tiene una estricta relación con el tema central de investigación motivado por las circunstancias enfrentadas en variados entornos laborales. En estos ambientes se ha identificado la necesidad de mantener una formación continua que es inminente en la realidad actual, porque predomina cada vez más la innovación o la sociedad

del conocimiento (Fernández Rodríguez, 2008, p. 204). Específicamente las coordenadas teóricas se centran en el análisis de puestos, las bases epistemológicas de la gestión del conocimiento y conceptos asociados, el conocimiento, definiciones de gestión del conocimiento con su respectivo análisis, la gestión del conocimiento y economía del conocimiento, desarrollo sostenible, gestión de la calidad y la ventaja competitiva.

El capítulo tres corresponde al marco metodológico que consta del diseño de la investigación, los sujetos a consultar (que son los responsables de la gestión humana y tienen las características de liderazgo), los instrumentos de investigación que deben requerir la confiabilidad y validez de rigor científico, el procedimiento de investigación (donde se expresan los pasos mínimos del enfoque cualitativo) y el diseño y metodología del análisis de la información que se recabará al momento de ejecutar el presente proyecto. Por último, se encontrará la bibliografía o referencias en las que se ha basado esta propuesta de investigación. Adicionalmente se encontrarán los anexos en los que se presentan apéndices, formatos, tablas y figuras concordantes con el proceso metodológico que se ha considerado.

Capítulo 1. Planteamiento

- 1.1. Línea de investigación y área:** Psicología del Trabajo. Es necesario comprender al guatemalteco y el conocimiento de su realidad laboral, especialmente en el área de gestión humana. Es importante hacer énfasis en la gestión del conocimiento mediante la actualización del análisis de puestos. La repercusión que estos puedan tener impactará en la actualización situacional del manual oficial de descripción de puestos.
- 1.2. Planteamiento del problema:** Propuesta de análisis de puestos con base en la Gestión del Conocimiento (GC), como ventaja competitiva sostenible, en el primer semestre del año 2021, en una empresa del área metropolitana. Específicamente se trabajará con los ocupantes de puestos clave en el área de gestión del talento humano. Al objetivar esos conocimientos se puede aprovechar la información de las funciones del puesto para resolver los problemas inherentes a las actividades diarias y de forma situacional. Esto puede convertirse en una fortaleza y base de la actualización técnica del manual oficial de descriptores de puestos. Gestionar y sistematizar el registro de datos que poseen las personas clave a través de completar formatos de análisis de puestos, representa una ventaja competitiva al aprovechar las competencias para resolver problemáticas en el entorno organizacional, a estas Prahalad y Hamel las llaman competencias esenciales (Chiavenato, 2011, p. 85).

1.3. Justificación

- 1.3.1.** La oportunidad de concatenar la gestión del conocimiento con el análisis de puestos en la presente investigación muestra la importancia del necesario desarrollo y transformación que se puede favorecer mediante la administración del cambio. Las personas tienen que estar involucradas en cambiar de forma significativa la forma en que piensan, interactúan y aprenden junto a las demás personas en la compañía (Bustos Farías, Cerecedo Mercado y García González, 2016, p. 129). Desde esta mirada se puede afirmar que hay constantes cambios en las metodologías a emplear en un departamento de gestión humana, lo cual viene a formar parte de los mismos procesos de evolución en los que se está inmerso de forma insoslayable en todo contexto organizacional. El punto es ¿cómo se está gestionando la información o el conocimiento técnico-científico realmente en las empresas? Por otro lado ¿cómo se está gestionando el saber hacer empírico único o aplicación de los conocimientos

teóricos -en caso de poseerlos- para resolver problemas únicos (aspectos que no pueden aparecer en textos o libros) que emplean las personas clave por su amplia experiencia y permanencia en la empresa? Una de las grandes razones de ser de la gestión del conocimiento es facilitar, compartir, distribuir, crear, capturar y entender el conocimiento dentro de una compañía, para contar con una ventaja competitiva ante las fuertes demandas en el mercado, sin importar el giro de negocio.

1.3.2. Desde la perspectiva institucional se ha observado en distintos entornos organizacionales que el invaluable saber hacer de las personas clave (por su vasta experiencia resolviendo problemas cotidianos propios e inherentes a sus funciones descritas en el puesto que desempeñan, que no se encuentra en textos ni teorías), se pierde el día en que se retiran de la empresa. Esto hace que se desaproveche valiosa información que pudo haber quedado registrada en los formatos de análisis de puestos y que podría haberse usado como base para un manual de Descripción de Puestos (DP). Aquí es donde entra en acción la GC mediante la sistematización de información.

1.3.3. El conocimiento reside en las personas y se entiende como un proceso transformador dentro de distintas interacciones sociales (Aguilera-Luque, 2017, p. 2). Por el contexto de esta investigación, se debe hacer una relación del conocimiento en entornos de trabajo. A partir de ello, se asocia el trabajo a una actividad relevante de enfoque y orden social (Romero Caraballo, 2017, párr. 1). En este sentido es necesario hacer énfasis en lo vital que representa el saber hacer en interacciones sociolaborales. Este conocimiento es implícito de personas clave con años en la empresa y con impacto en los resultados y productividad de los otros trabajadores con menos experiencia. Gestionar y sistematizar esos conocimientos mediante la actualización apropiada del análisis de puestos, puede ser de gran beneficio y una base para actualizar el manual de DP oficial de la empresa, representando así una ventaja competitiva única en el mercado.

1.4. Alcances y límites

1.4.1. Alcances. Entre los alcances se puede considerar todo aquello relacionado a la gestión del conocimiento tácito de los trabajadores clave en el área de gestión humana mediante la sistematización de experiencias particulares. Los registros se pueden

llevar a cabo especialmente al resolver problemas y situaciones contextuales que sobrepasan las funciones de estos colaboradores, contempladas en el manual descriptor de puestos e inclusive en el contrato individual de trabajo. Esto conlleva la finalidad de aprovechar al máximo esos conocimientos singulares que solamente han ido acumulando y construyendo conforme se van desempeñando laboralmente dentro de la organización actual de trabajo y para evitar la fuga de ese capital intelectual. Por cierto, esa acumulación de conocimientos, se puede aducir que pertenecen a la persona que ejerce un trabajo determinado; sin embargo, se puede afirmar que ese conocimiento también pertenece a la organización, ya que ahí es donde ha sido posible obtenerlo.

1.4.2. Límites. Los límites que se pueden mencionar son, en primer lugar, el hecho de no contar con el tiempo necesario para ejecutar el presente proyecto, por la naturaleza de la temporalidad de los cursos enfocados en investigación. En segundo lugar, se puede citar que a pesar de que el estudio tiene relación con la gestión del conocimiento mediante la sistematización de experiencias, solamente han de enfocarse los esfuerzos de la información que se podrá recabar, en la materialización de la actualización del análisis de puestos. Por lo tanto, no se tendrá que llegar hasta la descripción de puestos, ya que la propuesta es actualizar el Análisis de puestos, con los conocimientos específicos que poseen los trabajadores clave de la organización.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general:

Formular una propuesta de análisis de puestos, mediante la sistematización de las experiencias y el conocimiento que poseen los trabajadores clave, para enfocar acciones concretas como base de una ventaja competitiva empresarial sostenible.

1.5.2. Objetivos específicos:

- Identificar las acciones concretas que aplican los trabajadores clave en la empresa, como ventaja competitiva sostenible.
- Sistematizar las experiencias y el conocimiento implícito de los trabajadores clave del área de gestión humana de la empresa seleccionada.
- Actualizar el análisis de puestos con el conocimiento tácito de los trabajadores competitivos clave dentro de la organización.

1.6. Definición de categorías.

1.6.1. Análisis de Puestos (AP): Desde la perspectiva de Iranzo (2017, p. 12) el AP es un proceso para determinar las tareas que componen un trabajo. De igual forma es útil para identificar las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del ocupante del puesto, para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás. También se puede considerar la definición que hace referencia al procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido, requerimientos y contexto del puesto.

1.6.2. Gestión del conocimiento (GC): Por la amplitud de la información que conlleva la GC y por la forma principal de cómo se abordará en la fundamentación teórica, incluye conceptos como un marco epistemológico, tipos de conocimiento organizacional, gestión del conocimiento, vinculación con el crecimiento empresarial y la capacidad de aprendizaje como una ventaja competitiva. Dentro de las definiciones representativas de la GC se puede mencionar que es un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable como el proceso de aplicación de un enfoque sistemático. También se puede definir como la habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa y entre las unidades de la organización (Calvo Giraldo, 2017, p. 143).

Por otro lado, se define la gestión del conocimiento como la relación entre empleado y empresa orientada a gestionar la información (Agudelo Ceballos y Valencia Arias, 2018, párr. 6). Respecto a la GC Cantón Mayo y Ferrero Lucas (2016, p. 402) presentan el análisis de que el conocimiento no se trata de gestionarlo, sino en todo caso, constituye un recurso para conocer e interpretar el entorno y actuar. Con esto se resalta que lo que se gestiona no es el conocimiento, sino las condiciones y todo lo que hace posible su creación, su almacenamiento y su transmisión.

1.6.3. Ventaja competitiva: En el mundo empresarial se le reconoce como una capacidad que poseen las personas como parte del capital intelectual de gran relevancia para responder de forma idónea ante las fuertes demandas y requerimientos para aumentar la productividad en el trabajo. Específicamente, Apodaca Del Ángel, Maldonado-

Radillo y Máñez-Guaderrama (2016, p. 70) exponen que la ventaja competitiva se identifica con la capacidad de responder a la demanda para incrementar y provocar mercados de competencia imperfecta a largo plazo, convirtiéndola así en una ventaja competitiva sostenida. Con ello se logra que la empresa realice una estrategia de creación de valor que no esté siendo implementada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y que estos sean incapaces de imitarla.

Capítulo 2. Fundamentación teórica

2.1. Análisis de Puestos.

Según la investigación de Iranzo (2017, p. 12-13), explica que el análisis de puestos (AP) es un proceso para determinar las tareas que componen un trabajo y saber cuáles son las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas para un adecuado ejercicio y diferenciación del trabajo, del ocupante del puesto. También se le define como el procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido, requerimientos y contexto. Finalmente se puede decir que es el proceso por el que un puesto es analizado por sus partes y componentes y estos son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo.

En el siguiente apartado se presenta una definición amplia e interesante acerca del AP que puede dar un panorama sobre la complejidad que comporta el trabajo técnico:

la recogida de datos sobre (a) el comportamiento orientado al trabajo [como las tareas del puesto y los procedimientos de trabajo]; (b) comportamientos más indefinidos orientados al trabajador [como la toma de decisiones, supervisión y tratamiento de la información]; (c) los comportamientos que intervienen en la interacción con las máquinas, materiales y herramientas; (d) los métodos de evaluación del desempeño [tales como índices de productividad y de error]; (e) el contexto laboral [como las condiciones de trabajo y el tipo de sistemas de compensación]; y (f) requerimientos del personal [tales como destrezas, habilidades físicas, y rasgos de personalidad] (Berrocal, 2016, p. 26).

Un dato interesante sobre el AP que no puede dejar de mencionarse es la representación de una herramienta que debe ser observada como un medio para un fin (Berrocal, 2016, p. 23). Esto debe aprovecharse para recabar la mayor información posible sobre el contenido y el contexto pleno de los puestos de trabajo, con el objeto de influir positivamente en el rendimiento, la satisfacción y la seguridad de los colaboradores. Por ello conviene tomar en cuenta que los diferentes profesionales que deben estar a cargo de desarrollar la actividad del AP suelen ser psicólogos organizacionales y del trabajo, profesionales de recursos humanos, educadores, ergónomos y administradores, entre otros. Estos datos dejan claro que el AP no es conveniente asignarlo a una persona que no posea los conocimientos técnicos necesarios para efectuar un trabajo acertado y efectivo, ya que de ello dependerán otros procesos

vinculados a la correcta gestión del talento humano. Así, es posible asociar de forma oportuna otro tema importante en la presente investigación como es la gestión del conocimiento.

2.2. Bases epistemológicas de la Gestión del Conocimiento

Específicamente, para tener una aproximación hacia el concepto de gestión del conocimiento, se considera oportuno iniciar con la presentación de una tabla que contiene un listado de personajes influyentes respecto a lo que se ha ido construyendo y el devenir de este tema.

Tabla 1

Principales exponentes de las diferentes propuestas y aplicaciones de la gestión del conocimiento

Año	Exponente	Aporte
1930	Michael Polanyi	Planteó el conocimiento tácito, como el que no está explicado.
1959	Peter F. Drucker	Da a conocer el concepto de <i>knowledge worker</i>
1990	Peter Senge	Introduce el concepto de <i>learning organization</i>
1995	Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi	Procesos de creación de conocimiento a través de un modelo que parte de la espiral del conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base en Vargas y León, 2016.

La tabla No. 1 presenta información que ayuda a visualizar ese marco epistemológico, un acercamiento y la comprensión respecto a la evolución que ha atravesado lo que hoy se conoce como gestión del conocimiento. Para empezar, se puede citar al filósofo Polanyi donde se deja entrever que "todo conocimiento es tácito o se encuentra arraigado en el conocimiento tácito" (Vargas y León, 2016, p. 111). A modo de encontrar una mejor comprensión sobre esta frase tan informadora, se ha revisado a Diez Gaviria (2016, p. 7) quien declara de forma asertiva que el conocimiento tácito es aquel que no está explicado. Se transfiere directamente por contacto personal y cercano, mediante las mismas experiencias, en el saber hacer de las personas, en lo que se observa, en las prácticas del día a día y que podría no ser tan fácil registrarlo y sistematizarlo.

Vargas y León (2016, p. 112) mencionan que Peter Druker planteó un gran aporte y frase emblemática en inglés *knowledge worker*. Al traducirla al español se encuentran grandes significados en su estructura morfológica, ya que la frase: trabajador del conocimiento, se refiere nada más y nada menos a los colaboradores que tienen como principal capital el conocimiento. Ello significa que las personas con certeza pueden llegar a ocupar puestos clave, aunque no necesariamente estén ubicados en puestos de liderazgo. Esto lleva a pensar en aquellas personas que pueden ser reconocidas por su antigüedad y que han permanecido porque se ha sabido explotar al máximo su potencial, debido al amplio conocimiento y experiencia que poseen dentro de la compañía. Asimismo, se puede tomar como ejemplo, a los profesionistas que se han preparado de tal manera que evidentemente llegan a desarrollarse y destacarse mediante las competencias laborales que poseen y que pueden ser parametrizadas y medibles. Lo anterior indubitablemente da un gran valor agregado a las organizaciones en cuanto a la competitividad en el mercado.

Dentro de los pioneros se encuentra Senge, que según Vargas y León (2016, p. 112), es uno de los referentes más recientes en la gestión del conocimiento empresarial. Como prominente personaje propone el concepto de *learning organization*, que lleva a considerar una narración sobre la preeminencia que significa para las empresas modernas el aprendizaje continuo. El enfoque se hace en las organizaciones que reconocen el valor de mantenerse en un estado de constante aprendizaje, concentrando sus acciones en la imperante transacción del conocimiento en todos los estratos, sin ver los niveles jerárquicos, a fin de dar el mismo grado de importancia. Esto se puede extender hasta los sectores que responden ante las demandas de los índices de productividad que demandan los empleadores. Con esta perspectiva se puede dar la posibilidad de invertir al mismo tiempo en todo lo relacionado a los procesos comunicacionales óptimos en la organización. Al hablar de organizaciones de aprendizaje, no se puede dejar de considerar a Nonaka y Takeuchi porque son dos sobresalientes académicos japoneses ampliamente conocidos en el mundo empresarial por sus grandes aportes a la teoría de la gestión del conocimiento. Ambos han inspirado a muchos debido a sus planteamientos dinámicos en cuanto a la innovación que se debe aplicar en todo ámbito organizacional. Esto puede ser relevante si las empresas quieren sobrevivir, particularmente dentro de un mundo tan cambiante ante las fuertes instancias de competitividad a nivel local, regional y global (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 60).

Acá se aprovecha para hacer referencia a la empresa Teamlabs de origen español que trabaja con una visión de innovación y emprendimiento y persigue dar el salto de romper con los modelos de enseñanza y aprendizaje tradicionales. Teamlabs cree fuertemente que solo haciendo realmente se aprende. Su intención es realizar procesos de una verdadera praxis porque esto es lo que admite una verdadera educación. En este punto cabe citar a otro de los personajes influyentes en el tema de romper paradigmas educacionales basados en la concepción bancaria y se trata de Paulo Freire, pedagogo sobresaliente del siglo XX. Él también opina que una verdadera educación busca en este proceso estimular a los participantes en un proceso de enseñar y aprender haciendo, a manera de comprender el mundo y problematizarlo (Larentes da Silva, 2018, p. 177). Se hace la relación entre Teamlabs y los aportes de Freire porque en esta investigación se está abordando el tema de la gestión del conocimiento y su vinculación con el análisis de puestos. A través del aprovechamiento de estos procesos se pueden explotar los aprendizajes y sistematizarlos de forma oportuna para la organización.

Retomando a Teamlabs (s.f., párr. 1) se encuentra que su objetivo es cambiar las problemáticas en los entornos de aprendizaje organizacional, por laboratorios donde continuamente pueden experimentar y aprender en tanto se trabaje en equipo. Recientemente se ha publicado información relacionada con los aportes de Nonaka y Takeuchi (1995, p. 62), en donde se refieren a ellos como los padres de la teoría que explica la generación de conocimiento en las dinámicas de innovación (Teamlabs, 2015, párr. 2). Además, se identifican los procesos de creación de conocimiento a través de un modelo que parte de la espiral del conocimiento que se explica enseguida.

Es importante mencionar la forma en la que estos científicos japoneses exponen algunos derroteros que conllevan a la incorporación del colaborador hacia la cultura interna corporativa. Al mismo tiempo se trata de la fidelización de los trabajadores que ya forman parte de la empresa. En el caso que realmente vean a los empleados como parte de su capital intelectual dentro de un contexto y perspectiva holística empresarial, puede ser de gran impacto aplicar los siguientes conceptos.

La fase de socialización (tácito a tácito), en su mayoría se encuentra en los cerebros de las personas. Por tanto, el objetivo para una organización orientada al conocimiento es encontrar maneras de recoger este conocimiento tácito. Es muy importante tratar de reunir

este conocimiento mediante el uso de la comunicación cara a cara o mejor, compartiendo la experiencia directa a través de roles como el de tutor y el aprendiz (Teamlabs, 2015, párr. 6). Las personas acumulan *know-how*, secretos y habilidades personales que nunca serán compartidos si no se hace hincapié en ello. A través de este proceso las personas comunican componentes culturales y sociales de su propio entorno. Y como bien lo expone Salazar Cisneros (2019, p. 89) la cultura es un hilo conductor de la sociedad, que debe ser asumida como fibra esencial para el desarrollo. Aquí se encuentra un total sentido y significado de lo valioso que es este proceso de socialización, como ayuda para el desarrollo de la personalidad, gracias a las interacciones constantes por el mismo influjo de las propias experiencias. Esto puede aprovecharse como un medio muy eficaz de creación de conocimiento, a pesar de la limitante por el costo-beneficio que implica el tiempo que se necesita para transmitir los saberes con tecnicismo dentro de los entornos laborales. Este tecnicismo se relaciona con la realización de procedimientos y productos que se caracterizan por su utilidad desde el punto de vista práctico, lo que constituye un saber cómo se hacen las cosas (Aguilera Díaz, 2017, p. 325). Esto no deja de ser el medio más aceptado y fácil para lograr la interacción entre enseñar-aprender y aprender-enseñar de forma efectiva.

Fase de externalización (tácito a explícito). Este proceso da una forma visible al conocimiento tácito y lo convierte en conocimiento explícito. Nonaka y Takeuchi (2005, p. 72) lo definen como el proceso de creación de conocimiento por excelencia en que el conocimiento tácito se vuelve explícito, tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Los individuos son capaces de articular los conocimientos y habilidades y, en algunos casos, la comprensión o entendimiento del por qué se tiene o se debe tener habilidades concretas. De esta manera idealmente se puede trascender al esmero, el cuidado, la atención y la dedicación. Inclusive, hasta la compenetración y motivación intrínseca en comprender el por qué se debe desarrollar habilidades enfocadas, siempre en búsqueda de la excelencia en todo lo que le sea encomendado a una persona y con mayor razón en el trabajo. Todo esto, se esperaría que repercuta en un equilibrio dentro del trabajador y hacia afuera, impactando a los *stakeholders* (Stocker, Mascena, Azevedo y Boaventura, 2019, p. 673). Así será posible la proyección del colaborador que comprende y llega a un nivel de conciencia del porqué de su posición y lugar dentro de la empresa,

empleando así de forma adecuada y todo el tiempo, sus conocimientos con propósitos bien definidos.

La fase de combinación (explícito a explícito) se refiere al proceso de recombinación de piezas de conocimiento explícito en una nueva forma. A través de este paso no se crea nuevo conocimiento: se trata más bien de mejorar lo que hemos reunido hasta ahora, para crear una síntesis, un análisis o una revisión (Teamlabs, 2015, párr. 10). Es interesante asociar el avance hacia otro estadio. De entrada, se podría dar lugar a pensar que, por esta cualidad de ir hacia otro grado más alto, de igual manera se avanzaría en los conocimientos. Sin embargo, lo que sí puede suceder es que los contenidos del conocimiento adquirido, se han organizado de forma lógica, para encontrar el sentido y el significado en cuanto al uso, propósito y reforzamiento de lo que ya se conoce. Esto también tiene importancia, porque se pueden ir fortaleciendo las personas para consolidarse en el puesto actual, con la posibilidad de encaminarse hacia un plan de carrera dentro de la empresa como parte de una nueva filosofía de gerencia para apoyar el desarrollo organizacional (Godoy Expinoza, Mora Secaira y Liberio Roca, 2016, p. 663).

Por último, está la fase de internalización (explícito a tácito). La internalización se produce a través de la difusión y la incorporación de nuevos conocimientos adquiridos y consolidados. Esta parte del proceso está fuertemente ligada al *learning by doing* (Teamlabs, 2015, párr. 11). Se da mediante la capacidad que las personas tienen de interiorizar o asimilar los conocimientos, trascendiendo a transformar las estructuras cognitivas. Pueden reconocer nuevos paradigmas que contribuyen a la disposición y la voluntad de reiniciar desconocidos procesos basados en las experiencias. De esta forma podrán reiniciar el proceso cíclico para aprender cada vez más, ampliando, desaprendiendo, reaprendiendo, replanteando sus propios conocimientos, con la finalidad de mantenerse en un estatus de mejoramiento continuo. Es necesario generar, transferir e integrar el nuevo conocimiento a través de los individuos dentro de la empresa (Valencia-Rodríguez, 2013, p. 180). Eso sí contribuye en el fortalecimiento competitivo a nivel organizacional.

En el estudio realizado por Vega Polo (2018, p. 18), en relación con la gestión del conocimiento y su vinculación al crecimiento empresarial de las MiPymes, menciona los siguientes objetivos de la gestión del conocimiento: (a) diseñar estrategias para el desarrollo del conocimiento en la organización, (b) establecer estrategias encaminadas al conocimiento,

(c) promover la mejora continua de los procesos de negocios (resaltando la concepción del conocimiento), (d) controlar y evaluar periódicamente los objetivos adquiridos mediante la aplicación del conocimiento, (e) disminuir los tiempos en el desarrollo de nuevos productos dando solución a nuevos problemas y (f) minimizar los costos vinculados a repetir errores.

En tales objetivos se encuentra una fundamentación que advierte sobre los cuidados que se deben tener en cuanto a las metas que se pretenden alcanzar dentro de una organización. Estos cuidados pueden ser considerados en tanto interactúa un conjunto de personas sobre la base de logros, alcances y resultados satisfactorios. Ello supone una repercusión en el beneficio para todos, sin segregación de puestos o jerarquías, toda vez se haya tenido acceso al acompañamiento real que figuran las propuestas teóricas y científicas de la gestión del conocimiento. Solo a través de la aplicación de la palabra conocimiento se puede avanzar a una comprensión total. El concepto como tal conlleva a una transformación de los seres humanos y por ende a una sociedad de tal manera que, en la actualidad el conocimiento resulta imprescindible prácticamente en cualquier actividad (Aguilera Díaz, 2017, p. 325).

A todo ello se puede asociar la gestión, que también se direcciona hacia la búsqueda de la calidad de vida en el trabajo (Cruz Velazco, 2018, p. 61). Desde esta representación se podrá trascender el concepto de gestión del conocimiento como tal, hacia prácticas significativas para la misma empresa en cuanto a su expansión, fortalecimiento y desarrollo. En este punto se pueden vincular otros fundamentos vitales llamados facilitadores y pilares de la gestión del conocimiento. Estos concurren en las personas, la cultura, el liderazgo, la gestión institucional, las tecnologías y la medición o retroalimentaciones perennes, encaminado todo hacia el crecimiento empresarial (Vega Polo, 2018, p. 18-19).

Las personas son importantes porque en ellas radica la responsabilidad de colaborar en la transformación empresarial. De igual forma contribuyen en el cumplimiento de los procesos cíclicos que implica una constante relación con todos y cada uno de los componentes que hace ver más allá de lo que a simple vista se puede observar. Para trascender la comprensión y los alcances del rol de las personas dentro de las empresas, vale considerar los aportes de la Teoría General de Sistemas (Torres y Lamenta, 2015, p. 11). Esta teoría estudia a la organización como un sistema abierto en interacción con la comunidad interna y los *stakeholders*.

En este contexto, la empresa actúa en forma sinérgica para el logro de determinados propósitos sobre la base de un sistema que implica un conjunto complejo de interacciones entre cada uno de sus componentes y procesos que la integran. Estos aportes son invaluable para tener claridad respecto a la clave en el logro de metas y objetivos empresariales. En principio se puede mencionar lo relevante al comprender el concepto de sistema, tomando en cuenta que en palabras sencillas hace referencia a la coordinación racional y necesaria entre cada una de las partes que componen el mismo sistema. De igual manera se puede definir como un conjunto de elementos que tienen relaciones y conexiones entre sí y que forman una determinada integridad (De la Peña Consuegra, 2018, p. 33).

Para obtener logros y resultados dentro de una organización que también se puede llamar sistema, las personas serán consideradas como parte esencial de cada uno de los componentes de un todo que conforman la organización como tal. La clave será la forma en que las personas estén bien orientadas y encaminadas para involucrarse conscientemente en la producción de resultados mediante una necesaria interacción. Con el fin de que ocurran resultados se debe comprender que a los seres humanos se les considera como capital. Esto lleva al empresario a la búsqueda de obtener de los trabajadores el rendimiento máximo posible, sin importar si estos trabajan con el conocimiento o con la fuerza física (Ospina, 2015 p. 321). Es notorio que de ideales no se vive y desde esta perspectiva cosificadora del trabajador, al verle como capital nada más y nada menos se le da un trato de explotación laboral. Si esto es de agrado o no al profesional de gestión humana, acá no es el punto de discusión. Empero, lo que sí queda claro es que, al calificar como capital a las personas trabajadoras, aun son parte de un sistema.

Al respecto De la Peña Consuegra (2018, p. 34) hace un análisis interesante al mencionar que las relaciones que se establecen entre los sistemas se caracterizan por la existencia de conexiones entre sus elementos. Esto determina un grado de organización por la unidad indisoluble con el medio y su naturaleza. Lo importante es mantener presente lo útil que es la existencia de los vínculos o enlaces constantemente y de forma intencionada con todos los departamentos. Asimismo, importan los nexos con sus integrantes, la tecnología, la infraestructura y con cada insumo que se necesita para contribuir en la productividad sostenible que una empresa precisa para su mantenimiento y existencia. Por lo tanto, lo que se debe buscar en última instancia es la interdependencia organizacional.

De la Peña Consuegra, (2018, p. 34) menciona que la comprensión de los sistemas representa una herramienta de construcción de conocimiento incalculable, encontrando aquí una fortaleza más que recae en la justificada gestión del conocimiento empresarial. Al respecto Vega Polo, (2018, pp. 21-22) defiende abiertamente la idea de que, si en realidad se gestiona el conocimiento, las evidencias podrán encontrarse en las apreciaciones reales del entorno con un funcionamiento óptimo de los sistemas de formación, al intervenir positivamente en la capacidad de aprendizaje. Todo ello debe dar un efecto sobre los resultados finales de la organización.

Al comprender la eficacia de esta información enfocada en las personas y el conocimiento, automáticamente se asocian los demás elementos llamados facilitadores y los pilares antes citados: las personas, la cultura, el liderazgo, la gestión institucional, las tecnologías y la medición o retroalimentaciones perennes. Ahora, previo a presentar algunas definiciones enfocadas en la gestión del conocimiento, se considera oportuno hacer una somera revisión de unos conceptos que anteceden al tema central. Los términos relevantes son los datos, la información, el conocimiento, el entendimiento y la comunicación.

2.3. Conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento

Tal como presenta una versión concisa Sanz Prieto (2017, p. 60), establece la diferencia de estos términos de la manera siguiente. Los datos son los símbolos, elementos y hechos. La información es estática y son los datos que se pueden procesar los que ayudan a responder las preguntas ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde? y ¿Cuándo? El conocimiento es dinámico y se da cuando se empiezan a aplicar los datos y la información y ayuda a responder a la pregunta ¿Cómo? El entendimiento también es dinámico y permite resolver el ¿Por Qué? La comunicación es una acción consciente de intercambiar información de forma circular entre dos o más personas.

La armonización entre estos conceptos es de vital importancia para tener éxito en la comprensión de la teoría de la gestión del conocimiento y la práctica en las organizaciones. Al mismo tiempo permite asimilar las gradaciones, fases o etapas que se deben atravesar, antes de obtener un conocimiento concreto. Ello implica avanzar de manera procesual al tener que atravesar un procedimiento total.

2.4. Conocimiento

Por la importancia que tiene el término conocimiento en el contexto de este estudio, se hará un pequeño apartado. En la actualidad según Cantú-Martínez (2019, p. 1) se reconoce el conocimiento como un elemento necesario para la búsqueda del bienestar social del ser humano, para la reducción de la pobreza y la inequidad social. Por esta razón no se debe perder de vista la gestión del conocimiento y su grado de importancia en el mundo empresarial. Para intentar comprender de mejor forma, es preponderante revisar algunos fundamentos epistemológicos, por lo que se presentarán los aspectos sobresalientes. Se puede considerar el aporte de Pérez González y Ponjuán Dante (2016, pp. 346-347) que según el contexto en el que se desarrolla, el conocimiento es un recurso que siempre está localizado en un individuo, en un colectivo o se encuentra incorporado en una rutina o en un proceso. Esto significa que, al unirlo con el lenguaje, las historias, los conceptos, las reglas y las herramientas, el conocimiento se convierte en un gran apoyo para la toma de decisiones. Lo más importante es que gracias a esto es posible llegar a la acción con el fin de alcanzar algún propósito o una meta. Esto a la vez es un gran elemento para la cadena de valor. Moreno Rodríguez, Cevallos Villegas y Balseca Villavicencio (2018, p. 302) se refieren a la cadena de valor como algo relevante dentro de un entorno organizacional por representarse como la red estratégica de actores independientes que actúan dentro de la misma cadena productiva y aquí el conocimiento de las personas tiene un gran peso.

Como extensión se puede mencionar que el conocimiento *per se* tiene sus orígenes desde los hombres primitivos, ya que, para su propia subsistencia, las generaciones adultas transferían sus conocimientos y sabiduría a generaciones más jóvenes. De esa cuenta se consideró también la división del trabajo. Mendiola Escobedo y Pérez García (2008, p. 114) encontraron que Émile Durkheim definió la división del trabajo como “la distribución de las funciones, actividades o labores entre los integrantes de una colectividad”. En la escala social hay dos formas de división del trabajo: (a) por similitud o semejanza y (b) por disimilitud o desemejanza. Esta configuración se extiende a la solidaridad entre generaciones adultas y jóvenes. De este modo se comprende la ocupación que se tenía desde tiempos remotos, porque se trataba de transmitir conocimientos de personas experimentadas a otras con menos experiencia.

Conforme el tiempo transcurría y para empezar a documentar y no perder la información, figuran las bibliotecas y luego el invento de la tipografía, así como lo explican Vargas y León (2016, p. 109), que con la invención de la imprenta en 1456 por Joannes Gens Heisch se desarrolló una nueva técnica de soporte y almacenamiento de la información que dio origen a una revolución del conocimiento. Pero como es sabido, afortunadamente todo ha evolucionado y con ello también las posibilidades de actualización en el tema de almacenamiento y registro de información con el apoyo de lo que hoy se conoce como base de datos.

De igual manera hay que resaltar que el conocimiento de las personas es considerado, hoy por hoy, como uno de los activos importantes de las organizaciones, a lo que Schultz acuñó como capital humano (Ospina, 2015, p. 318). Por ello es imperativo que los líderes responsables de la toma de decisiones no pierdan de vista el gran valor que posee el conocimiento. El objeto es mantenerlo y asentarlos a la disposición de todos los trabajadores de quienes depende el buen funcionamiento de la compañía. Esto hace notar la trascendencia de que adquirir conocimientos de manera continua proyecta a una organización para alcanzar altos estándares de competitividad en el mercado.

Uno de los retos de las empresas, particularmente de las pequeñas y medianas (PyMES) que operan en entornos dinámicos, es la reproducción de sus competencias internas y aprendizaje colectivo. Ello les permitirá ser exitosas y sobrevivir o fracasar (Valencia-Rodríguez, 2016, p. 179). A lo que se refiere este autor es precisamente lo que se pretende transmitir en esta investigación. Se trata de dar la importancia que merece la posibilidad de rescatar, de forma sistematizada, los conocimientos que poseen los trabajadores clave. Esto, con el tiempo, se va transformando en la gestión oportuna del conocimiento.

Si a este proceso complejo de gestionar el conocimiento se suma el factor de calidad, un trabajo puede resultar de beneficio organizacional. Al respecto Betancourt (2020, párr. 3) presenta un artículo donde se cita la norma ISO 9001, rescatando el requisito 7.1.6 Conocimiento de la organización como parte del sistema de gestión de calidad. Aquí se considera que la corporación es la que debe determinar los conocimientos necesarios en la operación de sus procesos, para lograr la conformidad de sus productos y servicios. Así es que, sin conocimiento, los procesos no se pueden operar y los productos y servicios no llenarían los requisitos para lograr la satisfacción de los consumidores finales. Por ello se

deben tomar en cuenta siempre las dos fuentes del conocimiento que se establecen en la norma, siendo estas una fuente interna y una fuente externa. La fuente interna indica que el conocimiento es obtenido por experiencia, propiedad intelectual o lecciones aprendidas. La fuente externa del conocimiento puede incluir la enseñanza formal académica, las normas, los clientes y proveedores.

2.5. Definiciones de Gestión del Conocimiento

Al tener claridad en las bases teórico-metodológicas tratadas hasta acá, en este punto es conveniente hacer un espacio para revisar algunas definiciones pertinentes que propone la teoría de la creación del conocimiento organizacional. Tal teoría propone que las compañías deben ser consideradas como mecanismos de procesamiento de información. Desde esta perspectiva, una organización procesa información del ambiente externo para adaptarse a nuevas circunstancias y crear conocimiento con el fin de emplearlo a razón de crear productos y tecnologías exitosas (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 60).

La gestión del conocimiento la exponen Bustos Farías, Cerecedo Mercado y García González, (2016, p. 129) como la forma de dirección orientada a la maximización del rendimiento del capital intelectual. Estos autores advierten que el capital intelectual se entiende -al mismo tiempo- como el conjunto de competencias institucionales distintivas, de carácter intangible. Permiten crear ventajas para la obtención de presupuestos mediante la colaboración comprometida de su comunidad y el uso de procesos en la producción, transmisión y transferencia de un conocimiento innovador.

El término gestión del conocimiento fue utilizado por primera vez por Karl M. Wiig en 1986. La definición dice que es “una sistemática construcción, renovación y aplicación explícita y deliberada de conocimiento para maximizar la efectividad relacionada con el conocimiento de una empresa” (Benavides Reina y Pedraza-Nájar, 2018, p. 177). Por tanto, se puede comprender que la gestión del conocimiento requiere de una constante fiscalización del capital intelectual.

La gestión del conocimiento es el nuevo paradigma de la gestión que relaciona el crecimiento de las empresas y el servicio que ofrecen es la valoración del *know-how*. Así, el impulso de una cultura organizativa debe ser orientada a compartir conocimiento y al trabajo colaborativo y la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al

conocimiento que se va produciendo. Esto es necesario compartirlo con otros miembros de la organización (Valencia-Rodríguez, 2013, p. 179).

En esta misma línea se observa la gestión del conocimiento como beneficios que permiten la innovación y acrecentar la competitividad en el mercado. Al respecto Godoy Espinoza, Mora Secaira y Liberio Roca (2016, p. 664) mencionan que al gestionar el conocimiento es necesario centrarse en buscar y seleccionar los conocimientos de los trabajadores clave de una institución. Esto puede contribuir en el desarrollo de las competencias fundamentales y diferenciadoras que requiere un negocio para competir con éxito en el mercado. Por ello, los trabajadores con conocimientos esenciales constituyen una parte fundamental para aumentar la competitividad y la productividad de las organizaciones inteligentes en la actualidad.

Otro aporte de ayuda para definir la gestión del conocimiento es el que presenta Pérez López-Portillo (2016, p. 28) exponiendo que consiste en llevar el conocimiento correcto a las personas adecuadas en el momento que lo necesitan. El fin de esto es tomar una acción concordante entre varios miembros de la organización, enfocados en el beneficio institucional. Por tanto, la gestión del conocimiento puede ser vista como un esfuerzo sistemático y deliberado para coordinar a las personas, la tecnología y la estructura de una organización. Así también se puede considerar el ambiente a través de la reutilización del conocimiento y la innovación.

La definición de Wening (1996, párr. 34) sobre la gestión del conocimiento se refiere a “las actividades enfocadas en que la organización consiga conocimiento a partir de su propia experiencia y de la experiencia de los demás”. Siempre se basará sobre una aplicación juiciosa de ese conocimiento para cumplir con la misión de la organización. Estas actividades se ejecutan al unir la tecnología, las estructuras organizacionales y las estrategias cognitivas para aumentar el rendimiento de los conocimientos existentes y producir nuevos conocimientos. Es crítico en este esfuerzo mejorar el sistema cognitivo (organización, humano, ordenador o sistema humano-ordenador conjunto) en la adquisición, el almacenamiento y la utilización del conocimiento para el aprendizaje, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Asimismo, se toma en cuenta la definición que incluye Sanz Prieto (2017, p. 88) en su investigación doctoral, aduciendo que la gestión del conocimiento se trata de una auditoría

de los activos intelectuales. Esta auditoría debe destacar fuentes únicas, funciones críticas y potenciales cuellos de botella que obstaculizan los flujos de conocimiento para llegar a su punto de uso. Protege los activos intelectuales de la decadencia, busca oportunidades para mejorar decisiones, servicios y productos mediante la suma de inteligencia, aumento de valor y flexibilidad.

Por otro lado, se encuentra un dato interesante al denominar la gestión del conocimiento. Torres y Lamenta (2015, p. 10) incluyen el concepto y surgimiento de la gerencia del conocimiento como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras. Así también se puede identificar y explotar conocimientos, tanto existentes como adquiridos que permitan el desarrollo de nuevas oportunidades. Por extensión, exponen que la gerencia del conocimiento pretende colocar al conocimiento como el acto de conocer y aprender y al uso del conocimiento para añadir valor, crear y reforzar ventajas competitivas únicas a la empresa como objetivo central. Estos autores explican que algunas empresas como Microsoft en el año 2006 determinaron que la meta de la gerencia del conocimiento es promover la capacidad intelectual de la empresa entre los trabajadores individuales del conocimiento, quienes toman las decisiones cotidianas que llevan al éxito o al fracaso organizacional.

Con esta base se procede a definir la gestión del conocimiento como la relación empleado-empresa orientada a gestionar la información (Agudelo Ceballos y Valencia Arias, 2018, p. 674). Es decir, importa identificar la información, seleccionarla, organizarla y darle un uso apropiado, a manera de convertir ese proceso a favor de los resultados que se pretende alcanzar como institución. Una vez más se denota la importancia de que los colaboradores tengan un conocimiento profundo respecto a aquello que está relacionado con su razón de permanencia en la compañía y del propósito de la empresa misma. Esto podrá repercutir en el compromiso compartido por todos sus miembros y trascender en el deseo voluntario de participar en una constante mejora. Todo ello ayuda a enfrentar los cambios firmes dentro de un ambiente laboral.

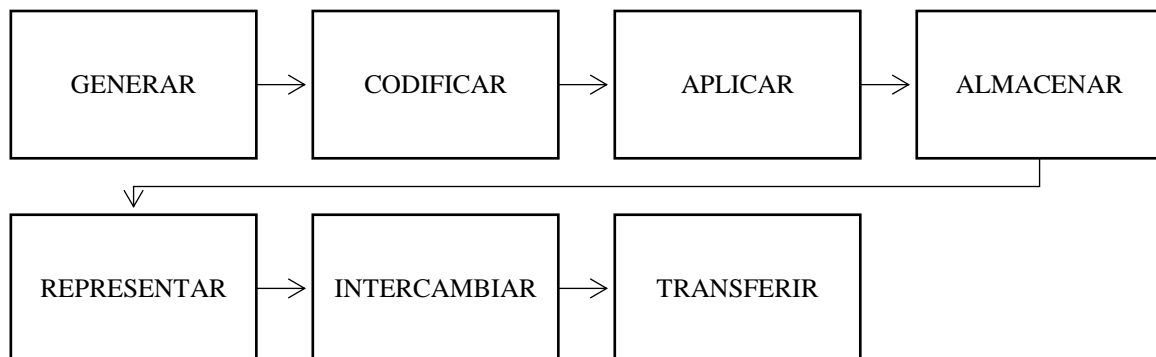
Para que tenga el valor que amerita, el conocimiento debe ser procesado por medio de un conjunto de personas comprometidas en alimentar pequeñas y/o una grande base de datos, por medio de los procesos que ocurren en los niveles de extracción, transformación y carga, almacenamiento y análisis de datos (Plasencia Moreno y Anías Calderón, 2017, p. 569). Lo

importante y significativo consistirá entonces en registrar todos los conocimientos acumulados por las personas. Esos conocimientos pueden ir aumentando por el mismo hecho de vivir una cantidad considerable de horas de su vida dentro de la empresa, haciendo prácticas que solo los trabajadores saben y sus aciertos y desaciertos experimentados. A partir de esas experiencias han ido explotando de forma racional lo que más les conviene a ellos como personas, a la organización, a la cultura y a los *stakeholders*.

El punto y lo trascendente radica en el poder que representa para toda organización contar con la información que contengan las bases de datos, por ejemplo, mediante Big Data, que consiste en la combinación de tecnologías viejas y nuevas, destinadas a obtener una mejor visión empresarial del procesamiento de su información (Plasencia Moreno y Anías Calderón, 2017, p. 567). Esta herramienta se observa como un recurso de gran impacto y de beneficios para administrar la información masiva, al considerar sus características de volumen, velocidad, variedad, veracidad, valor, validez y visualización. De esta forma se empodera a la organización porque tendrá acceso a los valiosos datos de manera inmediata. Para asegurar una comprensión en cuanto a los procesos de la gestión del conocimiento, se ha diseñado el siguiente esquema a modo de simplificar la información.

Figura 1

Taxonomía del conocimiento



Tomado de Sanz Prieto (2017).

Los procesos de la figura 1 suponen una interacción del 100 % de las personas que se involucran en ello. El compromiso se puede hacer de forma consciente para informarse, comprender, criticar y finalmente trasladar la información mediante la socialización. Los conocimientos los pueden entretejer y convertirse en un bagaje útil que impacten la cultura, manejarlos y difundirlos en el ámbito organizacional como un proceso educativo, lo que

permitirá desarrollar un conjunto de mecanismos informativos, de ejecución y control, que pueden utilizar como un colectivo. Esto puede aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la institución sea coherente con sus objetivos (Majad Rondón, 2016, p. 151).

Estas intenciones educativas aplicadas en las organizaciones actuales podrían fortalecerse si se incorporan los sistemas de gestión del conocimiento. Pérez López-Portillo (2016, p. 31) explica que los sistemas para gestionar el conocimiento deben ser sistemas de información especializados que usan tecnologías modernas. Como ejemplo están el internet, intranets, navegadores, almacenes de datos y agentes de software, con el fin de sistematizar la gestión del conocimiento e integrar los recursos gerenciales, técnicos y organizativos de las instituciones.

Por otro lado, también se pueden considerar las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Precisamente a eso se refieren Solórzano Martínez y García Martínez (2016, p. 98) al afirmar que el uso de las TIC implicará necesariamente una renovación integral y global de la educación. Esta información se puede extender a todos los planos contextuales donde se enseña y se aprende. Al mismo tiempo se considera la transformación de estructuras cognitivas por los paradigmas que la organización esté interesada en introyectar en los colaboradores, con una proyección a corto plazo. En este escenario, por involucrar la dimensión de temporalidad en las empresas, esto parece muy atractivo. Y si se consideran los recursos tecnológicos con los que se cuenta internamente, mucho mejor. Así, se podrán hacer intervenciones eficientes y eficaces.

El análisis que presentan Cantón Mayo y Ferrero de Lucas (2016, p. 402) respecto a la gestión del conocimiento, es el hecho de que el conocimiento no se trata de gestionarlo, sino en todo caso, constituye un recurso para conocer e interpretar el entorno y actuar. Esto sucede por la razón que el conocimiento pertenece a las personas y en las cosas que utilizan para hacer su trabajo. En lo que sí se puede pensar es en acondicionar las posibilidades para que el saber o el conocimiento circule mejor y fluya para todas las áreas del interior de la organización. Al final de tanto lo que se persigue es aprovechar al máximo el conocimiento que cada uno posee. Asimismo, resaltan que lo que se gestiona no es el conocimiento, sino las condiciones y todo lo que hace posible su creación, su almacenamiento y su transmisión. Con esta advertencia, se puede avanzar en la perspicacia de que se tendrán que hacer

esfuerzos compartidos para aprovechar y gestionar todas las estrategias y metodologías adecuadas a cada organización y crear canales viables de información y comunicación institucionalizada.

Aquí conviene hacer el siguiente cuestionamiento: ¿Para qué sería útil en última instancia la teoría de la gestión del conocimiento en las organizaciones en general? Parte de la respuesta según Correa-Díaz, Benjumea-Arias y Valencia-Arias (2019, p. 11) es que se puede apoyar en la resolución de problemas sociales, económicos, políticos y culturales propios de una sociedad cada vez más globalizada. Esta respuesta significa retar lo existente, modelar una cultura y los entornos situacionales y considerar también los distintos estilos gerenciales que predominan en cada empresa.

Por lo tanto, también hay que tomar en cuenta la advertencia de Godoy Espinoza, Mora Secaira y Liberio Roca (2016, p. 664) al referir que las organizaciones se ven ante la presión de la vorágine de los inminentes cambios internos y externos. Tienen como única alternativa, para generar ventajas competitivas sostenibles, el forjar valor a través de una eficaz gestión de su activo más valioso, el conocimiento. Así, será posible evidenciar que se llegará a tener resultados significativos y efectivos. Según lo que se observa una vez más es que el conocimiento verdaderamente se cualifica como un activo intangible en las empresas actuales.

Ante las dificultades que se han mencionado respecto a la gestión del conocimiento, se puede considerar como una alternativa estratégica el hecho de tramitar y atender todo lo relacionado al conocimiento. Es todo lo que se refiere a explotar al máximo la información que se tiene a la mano, para facilitar la aceptación y reconocimiento en el grado de importancia que posee este trabajo. El punto es tener el tino de orientar apropiadamente las acciones y manipulación correcta de ese cúmulo de información.

Además, se observa con frecuencia que de una u otra forma dentro de las empresas, indistintamente del giro de negocio, se debe trabajar con ahínco para gestionar el conocimiento. Tal como lo plantean Benavides Reina y Pedraza-Nájar (2018, p. 176), especialmente si se ve como ventaja competitiva que asegure la subsistencia organizacional en un entorno interno y externo cambiante. Este pensamiento atañe al conjunto de trabajadores. Por ello no se puede dejar de agregar que, al participar en entornos grupales en las organizaciones, se ajusta de forma oportuna el gran aporte de visualizar las necesidades

de aprendizaje y conocimiento en forma de problematización. Esta forma de problematizar debe darse como algo social y no como problemas individuales. Según Valencia-Marroquín (2017, p. 234) la generación del conocimiento colectivo conlleva un valor agregado para una empresa. La disposición insustituible de la participación e involucramiento de todos los trabajadores, son acciones enfocadas en la inclusión y democracia. Acá se visualiza lo mucho que se puede lograr de forma global al ser atravesados por la regla ganar-ganar.

Lo que se busca en todo entorno corporativo es el éxito en cada una de las acciones encaminadas al logro de la estrategia de negocio. Ha quedado claro que una de las formas que pueden contribuir para lograr ese triunfo empresarial es mediante la gestión del conocimiento. Por ello se recomienda tomar en cuenta sus cuatro dimensiones: (a) el impacto en los procesos del negocio, (b) el impacto de la estrategia de gestión de conocimiento, (c) el liderazgo como apoyo gerencial y (d) el contenido del conocimiento (Torres y Lamenta, 2015, p. 9).

2.6. Gestión del conocimiento y economía del conocimiento

Otro concepto hegemónico dentro de la realidad empresarial de interés para los propietarios, accionistas o socios de todo negocio es el de economía del conocimiento. Esto en función de encauzar lo que tiene relación con gestionar el conocimiento y direccionarlo de manera profunda y científica hacia el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). En la actualidad se reconoce el conocimiento como un elemento necesario para la búsqueda del bienestar social del ser humano, para la reducción de la pobreza y la inequidad social (Cantú-Martínez, 2019, p. 1).

Precisamente se puede pensar en extender el concepto de economía del conocimiento hacia los programas de educación empresarial. Con ello es posible fomentar el pensamiento crítico, el autodescubrimiento y auto aplicación de los participantes. Se puede resaltar que mediante la combinación de la economía con el conocimiento sería factible realizar procesos de análisis de la conducta individual y grupal, dentro y fuera de las organizaciones. El desarrollo de las ramas productivas y de empresas con altos contenidos de conocimientos científico-tecnológicos se interconectan en la dimensión contextual de la nueva economía o la llamada economía basada en el conocimiento. Hoy día es considerada una piedra angular insertada en el centro de las organizaciones que les permite alcanzar sus objetivos y estrategias (Ruiz González, Font Graupera y Lazcano Herrera, 2015, p. 120).

El conocimiento cuenta con cuatro elementos principales que dan soporte a la economía del conocimiento: (a) educación y la capacitación de la fuerza laboral, (b) adecuados servicios para la propagación y utilización de la información y el conocimiento, (c) contar con sistemas de innovación en los que se plasme la vinculación entre las instituciones de educación superior y las empresas, (d) un régimen institucional de estímulos financieros que permita la concesión de recursos de forma eficaz para afirmar la práctica eficiente del entendimiento (Cantú-Martínez, 2019, p. 4).

Por otro lado, Conte Grand y D'Elia (2018, p. 66) plantean que primero es importante diferenciar qué es economía, qué es crecimiento económico y qué es desarrollo económico en sus acepciones estándar. Generalmente, se define a la economía como la ciencia que estudia cómo las sociedades administran los recursos escasos para producir bienes y servicios y los distribuyen entre los distintos individuos. Por otro lado, se entiende que el crecimiento económico supone la expansión del producto interno bruto (PIB) potencial de un país, mientras que el desarrollo económico es un aspecto más general que hace referencia a los procesos que conducen al aumento del nivel de vida.

Las diferencias en cuanto al concepto de economía, llevan a considerar su relevancia como disciplina de interés en la vida de todos los seres humanos. Esta es una parte vital en cuanto a una concepción integral sobre todas las esferas implicadas en el desarrollo de las personas. Sin lugar a dudas, hoy más que nunca se reconoce la relevancia de este asunto porque se vive dentro de la era del conocimiento y del crecimiento económico. A la vez, estos factores se consideran una fuente de riqueza que aporta valor para las organizaciones (Ruiz, Font y Lazcano, 2015, p. 122). Esto puede abrir caminos hacia el desarrollo que tanto se persigue en las sociedades actuales porque el valor agregado de poder conjugar el conocimiento, la economía y el desarrollo social, convergen en el desarrollo sostenible.

Visualizar las formas de cómo se aplica lo que se sabe respecto a la economía, puede facilitar procesos de transformación de las comunidades o sociedades. El conocimiento se llegaría a traducir en aprendizajes para resolver sus propios problemas socioeconómicos y del medio ambiente, aproximándose así al despertar de la conciencia en cuanto a la sustentabilidad empresarial y social de una nación. Sin dejar de mencionar lo que señala Cantú-Martínez (2017, p. 4), una economía del conocimiento es aquella en la que el conocimiento es un activo más importante que los bienes de capital y mano de obra. Esto

deja manifiesto que a través del conocimiento se pueden obtener aprendizajes que permiten contribuir en el desempeño y desarrollo sostenible de las organizaciones.

2.7. Desarrollo sostenible

Para tener una mayor claridad y comprensión sobre la importancia de la fundamentación teórica de forma integral, se comparte aquí el significado relevante del desarrollo sostenible. Se dio a conocer al mundo en el año de 1987 en el informe Brundtland como el desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades (Valls Somolinos, 2016, p. 16). Este panorama da una mejor visión sobre la justificación para tratar de involucrar acciones intencionadas en las empresas. El desarrollo sustentable es un tema relativamente nuevo y con certeza hace falta promocionarlo cada vez más en el plano organizacional.

Al respecto, el Subsecretario de Planificación y Programación para el Desarrollo resaltó que la academia es clave en la generación de conocimiento e información útil para todas las instituciones (SEGEPLAN, 2019, párr. 1). Esto parece realmente propositivo e importante de considerar y de transferirlo a ambientes empresariales. Si la gestión del conocimiento científico se relaciona con el desarrollo sostenible no hay que perder de vista que, aunque se tuviese que trabajar con unidades pequeñas de un sistema laboral, se estarían ejecutando pequeñas acciones para contribuir en el gran reto de alcanzar los ODS en el país.

Los ODS han sido construidos y diseñados según Naciones Unidas (2016, párr. 1), con el fin de que los países intensifiquen los esfuerzos para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático garantizando, al mismo tiempo, que nadie se quede atrás. Esto desvela las preocupaciones a nivel globalizado y en ello se deben enfocar las prioridades de todas las organizaciones, direccionando sus acciones con el apoyo de estrategias encaminadas en favorecer la atención de las necesidades sociales, el desarrollo económico y el medio ambiente.

Para contribuir en el desarrollo de una nación se puede considerar los ODS, que se representan como la singularidad de instar a todos los países, ya sean ricos, pobres o de ingresos medianos, a adoptar medidas para promover la prosperidad (Naciones Unidas, 2016, párr.2). Al revisar esta información de las Naciones Unidas, se ha tenido claridad que se busca el bienestar en la plenitud de la palabra para todos los ciudadanos de las naciones

abiertas a buscar el bien común. A pesar que los ODS no son jurídicamente impuestos a los países interesados en el desarrollo y crecimiento integral, se debe cooperar para difundirlos y promoverlos con las acciones profesionales de la gestión humana.

Al revisar con detenimiento esta información, se comprende que podrán estar involucrados los propietarios y dirigentes nombrados en puestos de liderazgo empresarial de forma voluntaria y por iniciativa propia. En tal escenario el compromiso de apoyo mutuo debe estar encaminado a elevar los niveles en la calidad de vida de todas las personas dentro de una empresa, sin distinción de puestos jerárquicos. Y desde la posición de Cruz Velazco, (2018, p. 60) la calidad de vida se refiere a la percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran.

Vale la pena destacar la íntima relación que tiene la calidad de vida en el trabajo con los ODS, especialmente si estos últimos se pueden canalizar por medio de programas organizacionales transversales de responsabilidad social y de gestión del conocimiento. Esto se puede lograr con el apoyo de planes de trabajo centrados en la capacitación y desarrollo de las personas que conforman la organización. El fin de ello es coadyuvar en elevar los índices de productividad y el fortalecimiento de una cultura con base en la educación, mejora continua y desarrollo sostenible.

En tal sentido y de forma específica, se articulan los ODS que se pueden tomar en cuenta en la ardua labor de contribuir en el trato digno, todo el tiempo, a los miembros de una organización. Para el efecto se citan los ODS: (a) No. 03 salud y bienestar, (b) No. 04 educación de calidad, (c) No. 05 igualdad de género, (d) No. 08 trabajo decente y crecimiento económico, (e) No. 09 reducción de las desigualdades, (f) No. 12 producción y consumo responsables, (g) No. 16 paz, justicia e instituciones sólidas y (h) No. 17 alianzas para lograr los objetivos (Naciones Unidas, 2016, párr. 10). Aunque los ODS han recibido señalamientos como algo inalcanzable o que son muy ambiciosos, no se debe interferir en cuanto a la posibilidad de retroalimentar sobre las necesidades urgentes que tienen los países latinoamericanos. En las manos de todas las personas involucradas en procesos de investigación o construcción del conocimiento científico está hacer el llamado o recordatorio constante de todo lo relacionado al reto de favorecer el acatamiento de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, lo cual se pretende alcanzar a través de los ODS (Girón, 2016, p. 3).

Por tanto, la colaboración que corresponde a los representantes empresariales consiste en lo que demanda el Objetivo No. 17, que es hacer alianzas con todas las organizaciones que tengan a su alcance. De esta forma se puede tener la conciencia y preponderancia de incluir planes estratégicos que permitan acciones enfocadas en el desarrollo y crecimiento de todos, sin que nadie quede fuera. Aquí es donde se puede entretener un concepto para incluirlo en un escenario futurible de la gestión del conocimiento y el desarrollo sostenible: la orientación al aprendizaje. Pastor Pérez, Rodríguez Gutiérrez y Collado Agudob (2019, p. 4) se refieren a que la orientación al aprendizaje de una compañía consiste en la habilidad de crear conocimiento, diseminarlo y utilizarlo.

La definición concreta y atinada sobre la orientación al aprendizaje puede ser fácilmente vinculada con la innovación, ya que así se puede extender la contingencia de construir conocimientos y aprendizajes significativos con apoyo en la tecnología de la información. Sumado a ello se puede obtener mayor impacto si los programas de educación, capacitación y desarrollo que se ejecuten dentro de una empresa se enfocan en la búsqueda del desarrollo y transformación organizacional. Así, la información debe ser fluida entre todas las áreas, departamentos o divisiones, haciendo procesos de retroalimentación constantes para explotar al máximo el aprendizaje obtenido. Desde la perspectiva de Peter Senge el aprendizaje es mejorar la capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño (Núñez, 2003, párr.13).

El propósito de realizar investigaciones enfocadas en el conocimiento, en la orientación al aprendizaje y la innovación, es acrecentar y convertir las expectativas de la estructura organizativa, para que logren ver estos enfoques teóricos como un activo fundamental para que las empresas puedan crear valor superior (Pastor Pérez, Rodríguez Gutiérrez y Collado Agudob, 2019, p. 4). En esta época, a qué organización no le llamaría la atención incorporar tal modelo que, hasta cierto punto, se podría desentrañar como un aporte utilitarista. En tal virtud se puede considerar la gestión del conocimiento alineado a la consecución de los ODS de forma transversal en todas las estrategias que aplica una empresa para alcanzar paralelamente sus propios objetivos corporativos. Por supuesto que gestionar el conocimiento tendría que plantearse como una trascendental política empresarial, a manera de no perder el enfoque de la sustentabilidad del negocio. Esto puede permitir aumentar su valor conforme avance el tiempo, siendo cada vez más competitiva y con fuertes capacidades

para adaptarse en un tiempo deseado ante los inminentes cambios que son parte de la dinámica de los negocios. De esta forma se estaría buscando el crecimiento y el bienestar empresarial, lo cual guarda un particular interés con los grupos que se vinculan directa o indirectamente con la organización (Vega Polo, 2018, p. 30).

2.8. Gestión de la calidad

Otro factor que se necesita considerar dentro de los fundamentos teóricos del tema central es el desarrollo y evolución de la calidad como una función importante de la organización para llevar un control en todo lo relacionado a los servicios y productos. La gestión de la calidad fue el punto de partida para lo que después surgió, que fue la gestión del conocimiento. Franch León y Guerra Breñaña (2016, p. 31) explican que mediante la gestión de la calidad los elementos como la gestión de información, el conocimiento, la innovación y el aprendizaje organizacional adquieren mayor importancia. Finalmente, a través de estos elementos es posible presentar la propuesta de un modelo integrador, orientado hacia la gestión del conocimiento operativo.

La gestión del conocimiento presenta la necesidad de asociar la información, la innovación y el aprendizaje organizacional y se propone hacer revisiones sobre la Organización Internacional de Normalización (ISO) al involucrar la gestión de la calidad. Un sistema de gestión de la calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. La ISO fue creada en 1946 en Ginebra, Suiza, para desarrollar normas internacionales de productos con el propósito de la estandarización avanzada alrededor del mundo. Aunque el término ISO es un acrónimo, también es un término derivado del griego ISOS que significa igual o equivalente (Rodríguez Arnaldo, 2015, p. 15). Este antecedente histórico es informador y ayuda a percibir la fecha desde donde data el nacimiento de un gran aporte para unificar las normas industriales.

A partir de su primera edición en 1987, la familia de normas ISO 9000 ha sido consistentemente la serie de normas más popular de la ISO. Estas normas han consolidado una plataforma y un lenguaje común para los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones. Mediante la definición de los requisitos en la ISO 9001, han dado un nivel de calidad basado en la confianza, respecto a la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios conformes, para facilitar el comercio mundial y contribuir al desarrollo económico y social (Franch León y Guerra Breñaña, 2016, p. 31).

Estos normativos funcionan como un parámetro y guía para las empresas en el tratamiento de todas las tareas o atribuciones. El fin es llevar un estricto control de calidad en sus productos y/o servicios, permitiendo el empleo de un idioma universal en todo negocio. Enseguida se presenta una tabla de información para sintetizar los contenidos de la familia de normas ISO 9000 para implementar y operar la gestión de calidad eficaz a través de las normas ISO, 2015.

Tabla 2

Familia de normas ISO 9000.

NORMAS ISO, 2015	Descripción
ISO 9000	Describe los fundamentos y especifica la terminología de los sistemas para gestionar la calidad.
ISO 9001	Especifica los requisitos de los sistemas para gestionar la calidad aplicable a toda organización que necesite demostrar su capacidad y proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes.
ISO 9004	Incluye directrices sobre la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo es mejorar el desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
ISO 19011	Proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Rodríguez, 2015.

Al observar todas las normas de la Tabla 2, se tiene una mejor panorámica para hacer una fácil relación con los tópicos de los ODS, el aprendizaje continuo, la gestión del conocimiento y la competitividad. Aquí se encuentra una coherencia y factibilidad en la aplicación de todos ellos en las estrategias empresariales tanto nacionales como internacionales en la actualidad. También se extiende el interés hacia el desarrollo de una ventaja competitiva mediante el desempeño sostenible.

2.9. Ventaja Competitiva

Como último concepto a considerar en el presente discurso teórico queda abordar la ventaja competitiva. Pero antes es prudente aclarar el concepto de competitividad por ser uno de los ejes básicos en el mundo de los negocios. De acuerdo con Torres Peñafiel, Falconi, Espín Oleas y Fierro López (2018, párr. 15) la competitividad está estrechamente articulada al mercado, al entorno y a la sociedad en general. En este sentido, la contribución de todas

aquellas teorías útiles para su aplicación representa una herramienta sobresaliente en función de fijar un rumbo para conseguir objetivos y metas en una empresa. Así, la competitividad tendrá que circunscribirse en el contexto particular en el que se le vaya a definir, influyendo en gran manera el tejido social corporativo en el que se tenga la necesidad de definirla. La competitividad puede estar condicionada por los recursos reales y particulares, el estilo de producción y del manejo de los insumos. Por supuesto, también impactan las políticas empresariales predominantes.

Desde este panorama, se retoma entonces la ventaja competitiva, especialmente porque en el mundo industrial se le reconoce como una capacidad que poseen las personas siendo parte del capital intelectual de gran relevancia. Esto responde de forma idónea ante las fuertes demandas y requerimientos para aumentar la productividad en el trabajo. Específicamente, Apodaca Del Ángel, Maldonado-Radillo y Máynez-Guaderrama, (2016, p. 70) mencionan que la ventaja competitiva se identifica con la capacidad de responder a la demanda para incrementar y provocar mercados de competencia imperfecta a largo plazo, convirtiéndola así en una ventaja competitiva sostenida. Con ello se logra que la empresa realice una estrategia de creación de valor que no esté siendo implementada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y que estos sean incapaces de imitarla. Aquí es donde se puede amalgamar la intención de este proyecto de investigación, ya que ahí se dirige la atención y la intención. Se trata de aprovechar al máximo las capacidades esenciales que poseen los trabajadores clave de una organización, con la finalidad de evitar la fuga de información que hace fuerte y sostenible a una empresa al transcurrir el tiempo.

López Santos, Arvizu Barrón, Asiain Hoyos, Mayett Moreno y Martínez Flores (2018, p. 8) exponen la propuesta sobre la ventaja competitiva, muy amplia, por cierto, al contemplar tanto las fuerzas competitivas y los determinantes del diamante de Porter. Estos elementos se direccionan a analizar de forma inteligente y estratégica a la empresa o sector al que pertenece. Resaltan en gran manera dos tipos elementales de estrategias genéricas en el posicionamiento dentro de la industria que las empresas pueden tener: el liderazgo en costo y la diferenciación. Estos dos tipos de estrategias armonizan con el alcance de las operaciones de una empresa, estimulan la tercera estrategia genérica que es el enfoque de segmento. La primera estrategia se relaciona con el gran reto de los bajos costos y economías de escala. La

segunda estrategia se trata de la singularidad respecto de una necesidad de valor para los clientes y la tercera se orienta a un grupo específico del mercado.

Algo que se quiere resaltar está enfocado en la estrategia de diferenciación arriba citada, ya que al respecto Benítez Codas (2012, p. 78) asocia la cadena de valor mediante la cual se trata de identificar lo que realmente importa al cliente. Por este redireccionamiento se debe tratar de obtener una ventaja competitiva, siendo así la cadena de valor una gran contribución como metodología de análisis interno en las empresas de hoy. Aquí es donde se puede encontrar otro soporte y argumento vital para la gestión del conocimiento de los trabajadores clave. No cabe duda que la forma insuperable que poseen para ser productivos y responder ante las demandas laborales y corporativas, los hace de un incalculable valor competitivo sostenible para la misma empresa. Esto sucede si se cuenta con las competencias estratégicas para enfrentar los cambios repentinos característicos de toda organización actualmente y en escenarios futuribles.

Por otro lado, Torres y Lamenta (2015, p. 8) mencionan la teoría de capacidades dinámicas que concibe a la organización en un entorno con cambios constantes en el que la única forma de competir con éxito es crear conocimiento relevante (útil para la acción) que permita generar innovación y obtener rentas. De acuerdo a esta teoría es posible asociar de forma pertinente la gestión del conocimiento con el fin de lograr un comportamiento organizacional que contribuya a la ventaja competitiva sostenible en el mercado. Y para crear una ventaja sostenible se requiere de un proceso dinámico e innovador a través de la aplicación de estrategias distintivas cambiantes y adaptativas según el entorno y la época en que se vive (Apodaca Del Ángel, Maldonado-Radillo y Máñez-Guaderrama, 2016, p. 78).

Como punto final se puede afirmar que, al presentar esta información conceptual, que conforma la fundamentación teórica de este proyecto, no se debe olvidar que, aunque son bases que ayudarán en la operacionalización del marco metodológico, constituirán una guía. De esta manera se considera modelos teóricos como punto de partida para no empezar de cero. Las bases teórico-metodológicas suelen ser representaciones que no tienen mucha relación con lo que se va a encontrar dentro de los entornos organizacionales guatemaltecos, mayormente cuando de empresas pequeñas y medianas se trata. Por esta razón sería de gran relevancia llegar a la etapa de la ejecución, con el propósito de construir un modelo contextualizado basado en los datos que se puedan observar y registrar. Así, se podrá

establecer la continuidad de las prácticas excepcionales que contribuyen en la sostenibilidad organizacional.

Capítulo 3. Marco metodológico

3.1. Diseño de la investigación

El enfoque cualitativo según lo plantea Hernández Sampieri (2014, p. 11) se basa en comprender y profundizar los fenómenos que se pretende estudiar, realizando exploraciones a partir de la representación de los participantes en un ambiente natural. En este caso se trata del área de trabajo de los actores que se elegirán dentro de la organización donde se vaya a ejecutar el proyecto de investigación. De esta manera lo que se pretende es explotar y aprovechar al máximo los conocimientos tácitos que poseen los líderes clave. Por lo tanto, el propósito será sistematizar la información de una forma totalitaria, considerando todos aquellos fenómenos que los rodean en el entorno laboral, tomando en cuenta su subjetividad al interpretar la realidad en la que están inmersos.

De igual forma se hace fácil definir lo oportuno para partir de un estudio cualitativo, dado el hecho que se busca aprender, retener y registrar la información. Así también los conocimientos que poseen los trabajadores clave de la gestión humana, cualificando sus procesos peculiares y particulares para resolver problemas propios de cada puesto. Esto podrá ser objetivado al momento de que todos estos datos que se espera recabar, formen parte de los formatos de análisis de puestos de la organización en el futuro.

El enfoque cualitativo también se puede integrar porque a partir del procedimiento a través del cual se ha trabajado, se ha tratado de cumplir con cada una de las fases que conlleva este proceso. Asimismo, se puede confirmar por la forma cómo se ha proyectado el planteamiento y el marco teórico, pudiendo aproximarse si fuere posible a la hipótesis principal. Aunque en el enfoque cualitativo es posible hacer el levantamiento de una hipótesis conforme se van avanzando las etapas de la investigación, siendo esta una de las bondades del método cualitativo. Luego, se da paso al marco metodológico, en estricta concordancia con las características delimitadas según Hernández Sampieri (2014, p. 7). La razón en la que se fundamenta este estilo de investigación es que se centra el interés en que hay una realidad que construir e interpretar. De igual forma asiente la subjetividad y también se puede dar lugar a la descripción, la comprensión, el sentido y el significado de los participantes del estudio, con base en sus experiencias puramente. Y eso es lo que se pretende obtener, que la

muestra poblacional podrá contar con la congruencia del involucramiento y asumir roles más activos, porque importan esos capitales que son llamados intelectuales, sus conocimientos. Además, se les tomará en cuenta como fuentes internas de datos para aproximarse lo más que sea posible a un análisis de información. Ello también dependerá de la manera en que se irán recolectando los datos, conjugándose al mismo tiempo con la objetividad de las reseñas que serán recabadas como una realidad existente en el entorno organizacional. Esto será posible a través del proceso cognitivo y de sensopercepción del investigador, tomando en cuenta las creencias y valores propios y de los participantes.

Luego de definir el enfoque cualitativo, también es imperativo mencionar que este proyecto tendrá un alcance fenomenológico descriptivo, ya que se podrá tomar en cuenta alrededor de 10 participantes. Se especificarán y determinarán los conocimientos que poseen los trabajadores clave de la organización, sistematizando las experiencias. Estas podrán transformarse posteriormente en el análisis de puesto para reflejarlas como las ventajas competitivas sostenibles, que al mismo tiempo pueden coadyuvar para que la empresa sea fortalecida y competitiva. El estudio descriptivo es interesante por su valor, pues es de gran utilidad para sacar a flote las dimensiones o situaciones que pueden contribuir para que los conocimientos únicos que poseen los trabajadores clave sean bien aprovechados para la misma institución. La intención es que estos conocimientos perduren con el tiempo, tratando de transmitirlos a las generaciones venideras, repercutiendo y trascendiendo hasta el fortalecimiento de la cultura organizacional.

3.2. Sujetos

Las personas con las que se pretende trabajar son los responsables de la gestión humana, teniendo las características de liderazgo, desde mandos medios, hasta puestos gerenciales. Sobre todo, que cumplan con el requisito de tener la mayor cantidad de años laborando en la empresa, quienes se espera son los que poseen esos conocimientos tácitos que se persigue registrar en este proyecto de investigación. En este caso el indicador de la estabilidad laboral es lo que se busca, por la naturaleza de los datos que pueden reflejar en la sistematización o registro de la información. Se espera trabajar con 10 participantes aproximadamente.

3.3. Instrumentos

Al momento de pasar a la etapa de la ejecución de este estudio se deben considerar distintos factores. Entre ellos será necesario emplear de manera efectiva y eficaz diferentes técnicas e instrumentos de investigación. Estos se presentan enseguida.

3.3.1. La observación

La observación es una técnica que consiste en un proceso de sensopercepción que permite percibir atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Como instrumentos principales de la técnica de la observación se pueden citar fichas, grabaciones, fotografías, listas de cotejo de datos y guías previamente establecidas, según el objeto de estudio. A través de la observación, se podrá corroborar toda la información recabada tanto en el cuestionario como en la entrevista. Se hace un acompañamiento durante días específicos de trabajo, especialmente en los momentos que se presenten situaciones que favorezcan el levantado de la información que se está buscando, es decir, la puesta en práctica de los conocimientos tácitos que poseen los trabajadores clave. Todo ello implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Se trata de estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernández Sampieri, 2014, p. 399).

3.3.2. La entrevista

La técnica de la entrevista para obtener datos consiste en un diálogo entre dos o más personas. Participan el entrevistador o investigador y el entrevistado o entrevistados y se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la comunicación humana y la investigación. Para desarrollar la técnica de la entrevista dirigida se pueden emplear instrumentos tales como listas de cotejo, rúbricas y frases incompletas. En la entrevista se podrá ratificar la información enfocada en los problemas más frecuentes que deben resolver los trabajadores clave y las estrategias específicas que ejecutan, tratando de abarcar el abanico de posibilidades dentro de sus conocimientos tácitos, según sus experiencias únicas. Un aspecto importante que no se puede pasar por alto es que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Hernández Sampieri, 2014, p. 403).

3.3.3. El cuestionario

Se puede utilizar como base el cuestionario, definido como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y que debe ser congruente con el planteamiento del problema (Hernández Sampieri, 2014, p. 217). Este documento debe ser elaborado previamente para conocer la opinión de un sujeto seleccionado en una muestra, sobre un asunto dado. Este recurso puede utilizarse en modalidad presencial o con el apoyo de herramientas tecnológicas online.

Al considerar aplicar el cuestionario separado de una entrevista, se pueden citar algunos riesgos que conlleva su aplicación: (1) la falta de sinceridad en las respuestas (deseo de causar una buena impresión o de disfrazar la realidad), (2) la tendencia a decir sí a todo, (3) la sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, (4) la falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras y (5) la influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga. Específicamente en el cuestionario, se pretende considerar los siguientes elementos:

- Tiempo de laborar en la empresa
- Edad
- Sexo
- Cargo
- Funciones propias del cargo
- Problemas frecuentes
- Estrategias para resolver problemas frecuentes
- Problemas propios de las funciones del cargo
- Estrategias para resolver los problemas propios de sus funciones

- Problemas extraordinarios
- Estrategias para resolver los problemas extraordinarios
- Recomendaciones para los trabajadores que se inician en el cargo

La cantidad de las preguntas en el cuestionario será de 20 aproximadamente, donde se darán alternativas de respuesta a manera de realizar un análisis automatizado mediante la herramienta tecnológica que se implementará.

Otra modalidad de cuestionario puede ser representado mediante las escalas Likert, las cuales son expresadas por Matas (2018, p. 39) como instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo. Esto se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional utilizando un lenguaje claro en la construcción de los enunciados. El número de alternativas de respuesta que se recomienda es usualmente entre cuatro a cinco opciones, las cuales dependerán del contexto, el investigador responsable y el objeto de estudio. Se recomienda considerar todo tipo de implicaciones en el proceso de medición que se aspira efectuar, a fin de no perder de vista la importancia de la calidad de los datos y la interpretación que se vaya a realizar de ellos. También se deben cuidar los posibles sesgos para garantizar que lo que se pretende medir esté alineado a los objetivos de la investigación. La gran utilidad de las escalas tipo Likert, es que se pueden diseñar de forma situacional, considerando o no una alternativa intermedia. En definitiva, se tendrá la oportunidad de discriminar la mayor conveniencia para obtener datos confiables.

3.3.4. Sistematización de experiencias

Como última herramienta a considerar está la sistematización de experiencias, de gran importancia en el ámbito de las ciencias sociales, especialmente en la psicología, por la vinculación con la gestión del conocimiento tácito, que es el interés central de esta investigación. En primer momento se debe aclarar la especial forma de definir la palabra sistematización, tal y como lo demuestra Valderrama Cárdenas (2018, p. 7), al precizarla como aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo. Esto resalta la preponderancia en lo vital de la correcta decodificación, organización y secuencia al tener que registrar lo que se tiene contemplado desde una etapa

de planificación. Asimismo, la sistematización es observada por Expósito Unday y González Valero (2017, párr. 3) como la reconstrucción y reflexión analítica de una experiencia mediante la cual se interpreta lo sucedido para comprenderlo. Por ello se esperaría tener acceso a una fuente de información confiable, siempre gracias a las vivencias del autor responsable de coadyuvar en la posibilidad de gestionar el conocimiento de forma adecuada.

De este modo, se puede avanzar hacia otro planteamiento que hacen Expósito Unday y González Valero (2017, párr. 2), definiendo la sistematización de experiencias como una interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso. Así también importan los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo. Esto es de impacto y para gestionar y tener un verdadero aprovechamiento del conocimiento tácito de los trabajadores clave en una organización, se deben propiciar canales válidos para registrar las actividades que se ejecutan de forma particular, mediante la práctica conjugada con los conocimientos teóricos y viceversa. Así, se puede afirmar que un instrumento para sistematizar la experiencia valiosa de los trabajadores clave puede ser un cuaderno personal de notas de forma física. Actualmente se puede tomar fácil y de forma intuitiva cualquier herramienta digital como soporte para estos registros. De forma cronológica, cada uno podrá ir anotando los hechos muy significativos que principalmente son de ayuda para resolver problemas inusuales. De la misma manera se puede pensar en un diario de campo o una ficha para recuperar aprendizajes que ha obtenido el trabajador después de vivir situaciones extraordinarias que ha podido sacar adelante gracias a sus conocimientos específicos y la experiencia en las funciones propias de trabajo. De la ficha de recuperación de aprendizaje se muestra un ejemplo en la sección de Anexos, ejemplo formato 1.

3.4. Procedimiento de investigación, lista de actividades para lograr sus objetivos de investigación, refleja la metodología.

Haciendo un análisis y estudio de lo que en este punto se solicita como parte del presente proyecto de investigación, se ha encontrado un significado y la importancia de considerar una serie de etapas o pasos para comprender la naturaleza procesual que ha de atravesarse de forma consecuyente, por lo que se presentan enseguida.

Paso 1

Es necesario cumplir con una serie de etapas o pasos para llegar al final de un proceso de investigación cualitativa. En primer lugar, se necesita especificar un conjunto de ideas con la finalidad de establecer lo que será la idea central de la investigación. Esta idea puede quedar plasmada en el título de la investigación, de lo que paralelamente deben manar los componentes que constituyen esta investigación, tales como el planteamiento, la fundamentación teórica y el marco metodológico.

Paso 2

En la etapa dos se hace necesario iniciar con la formulación de un conjunto de preguntas orientadoras que deben implicar el qué, cómo, cuándo, dónde, quiénes, para qué y por qué. Las respuestas que se den a cada uno de estos estímulos obligan a involucrarse de lleno en lo que conformará el planteamiento del problema de forma integral y segura. De igual manera se define la línea de investigación y el área a la que corresponde según los lineamientos del Departamento de Postgrados de la Escuela de Ciencias Psicológicas, así como la justificación, los alcances, límites, el objetivo general, los objetivos específicos y las principales categorías.

Paso 3

La inmersión inicial en el campo significa sensibilizar con el ambiente en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de la investigación, además de verificar la factibilidad del estudio. En este particular caso, se puede considerar que como etapa inicial aplica todo el procedimiento extenso llamado análisis de involucrados, en el cual se debe definir en primer lugar a los actores o *stakeholders* teniendo las categorías de beneficiarios, ejecutores y afectados. Luego se debe establecer un listado de contactos de personas que con certeza proporcionarán la información requerida en las diferentes etapas de la investigación. También será de ayuda efectuar un análisis de involucrados, donde se pueden considerar los actores, el interés o expectativa, las contribuciones, las limitaciones y los temores al realizar el estudio.

Un marco de referencia podría coadyuvar a responder interrogantes de qué, por qué establecer el ámbito, incluir de nuevo a los actores y definir los recursos institucionales que se necesitará para el proceso de investigación. Asimismo, se puede realizar una lluvia de

ideas y clasificarla con la finalidad de concluir con una priorización estimativa que puede ser trazada por las preguntas ¿Cuáles son los problemas asociados con el tema de interés? ¿Cuáles son los distintos problemas que presenta el tema de interés? Finalmente se tendrá que agregar la visión de los actores, acudiendo a la lluvia de ideas antes mencionada y presentar el resultado del análisis exhaustivo.

Paso 4

Después de contar con una aproximación hacia lo que podría ser el campo inicial, se puede iniciar con mayor claridad para definir los conceptos fundamentales que se han fijado en la parte de la fundamentación teórica. Para llegar a la delimitación de las categorías principales que conforman el marco teórico, es de gran utilidad revisar distintas investigaciones con bases sólidas. Estas deben provenir de fuentes confiables y aceptadas en el mundo académico, a modo de contar con una amplia visión de la seriedad que conlleva realizar este tipo de pesquisas científicas y de gran amplitud. Para ello se considera oportuno apoyarse en tesis doctorales, a nivel de maestría, artículos e investigaciones científicas, publicaciones de organizaciones relacionadas con las categorías, simposios y textos *on line*. Por supuesto que todas estas fuentes de información pueden ser de disciplinas científicas concernientes a la administración de empresas, gestión organizacional, educación, economía, ingeniería y psicología organizacional o del trabajo. Pueden ser de origen nacional como internacional, para alcanzar el estándar de una fundamentación teórica sólida y congruente con las mayores necesidades actuales que caracterizan a las organizaciones modernas.

Paso 5

En la concepción del diseño del estudio o investigación se debe definir el enfoque sobre el cual se podrá avanzar cada una de las partes del marco metodológico. Esto es útil a modo de contar con la nitidez y transparencia que se requiere para delimitar todo aquello que se persigue explorar mediante todo el proceso investigativo. Se debe tratar de cumplir con los particulares procedimientos que hay que seguir durante el proceso de inmersión en el campo. De la misma forma se deben considerar algunas herramientas o instrumentos que pueden ser de gran ayuda para la recolección de los datos, estrategias para el estudio y análisis de los datos que se recabarán. Y por último también hay que pensar en la forma en que se presentarán los resultados a través de un informe final, por el que se podrán describir todos aquellos datos relevantes que puedan sobresalir de la investigación al finalizarla.

Paso 6

La definición de la muestra inicial del estudio es necesario considerarla. De ello dependerá en gran manera una proyección hacia el retrato descriptivo de forma precisa sobre los sujetos que se pueden incluir para hacer todas las consultas de forma efectiva. Por tanto, importa quiénes serán los protagonistas para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

Paso 7

La recolección de los datos es el paso en el que se deben reflexionar todos los instrumentos y herramientas, especialmente en cuanto a la confiabilidad, la validez, la pertinencia y la caracterización. Exactamente como se ha citado al definir el cuestionario, tomando en cuenta aspectos de la población o muestra inicial tales como el tiempo de laborar en la empresa, edad, sexo, cargo, funciones del cargo, problemas frecuentes, estrategias de resolución de problemas, recomendaciones para los trabajadores nuevos, la cantidad, la calidad de las preguntas, alternativas de respuesta, y el uso de herramientas tecnológicas para automatizar la interpretación.

Los principales instrumentos que se pueden considerar para aplicar la técnica de la observación son guías, grabaciones y fotografías; para aplicar la técnica de la entrevista se pueden emplear listas de cotejo y frases incompletas. Así también se puede implementar el cuestionario mediante una escala Likert. Por último, pero no menos importante, es posible pensar en la reflexión analítica y de interpretación llamada sistematización de experiencias. Para ello se puede utilizar un cuaderno personal de notas, una herramienta tecnológica, un diario de campo o una ficha para recuperar aprendizajes. Así también pueden ser útiles los esquemas, diagramas u organizadores gráficos donde se podrá registrar datos valiosos que cada participante tiene como trabajador clave dentro de la empresa.

Paso 8

El análisis de los datos recabados en el paso 7, será propicio desarrollarlo mediante la definición inicial de una bitácora de análisis para organizar y evidenciar todo el proceso que se necesita para la correcta transcripción de los datos recolectados. Para esto será vital contar con el apoyo de una herramienta tecnológica como, por ejemplo, *Excel*, *Google Forms*, *JotForm*, *Typeform* o *Survey Monkey*. El reto mayor en esta etapa radica en buscar las

estrategias para organizar los datos no estructurados que se recolectan por medio de un extenso trabajo, cuyos propósitos se encuentran en Hernández Sampieri (2014, p. 418):

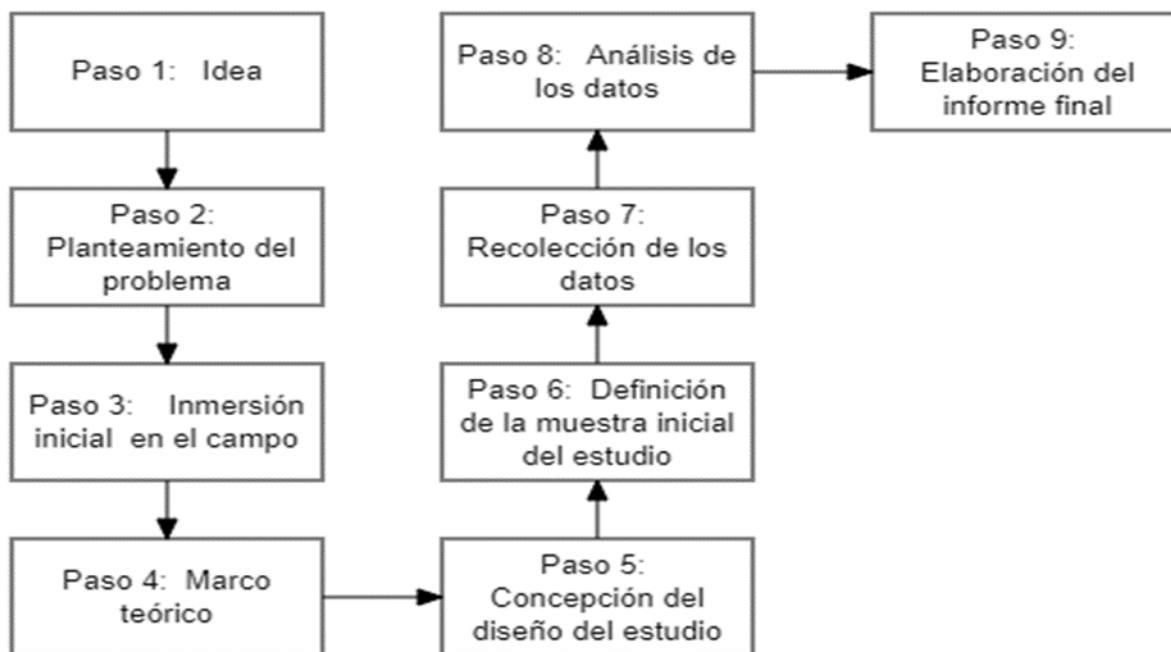
- Explorar los datos
- Dar estructura a los datos
- Organizar unidades, categorías, temas y patrones
- Describir las experiencias de las personas estudiadas en su lenguaje, desde sus perspectivas y con sus expresiones
- Comprender a profundidad el contexto que rodea los datos
- Interpretar y evaluar unidades, categorías, temas y patrones
- Explicar ambientes, situaciones, hechos, fenómenos
- Reconstruir historias
- Encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema
- Relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada o construir teorías

Paso 9

La elaboración del informe final se debe trabajar hasta que se haya cumplido con cada uno de los pasos antes citados, para lo cual se debe considerar la estructura de forma contextual, según los lineamientos establecidos por el Departamento de Postgrados de la Escuela de Ciencias Psicológicas. Tales lineamientos se van modificando de acuerdo a la época y a los responsables de la gestión administrativa. En la Figura 2 se presenta el esquema donde se resume el proceso cualitativo que incluye los pasos específicos antes descritos.

Figura 2

El proceso cualitativo.



Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, 2014.

3.5. Diseño y metodología del análisis de la información recabada

Con base en todos los aspectos que se han integrado en la sección correspondiente al procedimiento de la investigación se puede ir finalizando y asintiendo, por tanto, que el diseño y la metodología del análisis debe ser exhaustivo y detallado. Se deben emplear softwares cualitativos, ya que según lo expone Rodríguez (2017, párr. 4) los softwares cualitativos han sido diseñados, específicamente, para imitar y superar los procedimientos manuales que en estos tiempos podrían interpretarse como una forma de ralentizar los procesos de análisis investigativos.

Revisando la publicación de Rodríguez (2017, párr. 5) se encuentra un dato valioso referente a los CAQDAS (*Computer- Aided Qualitative Data Analysis* o *Software de Análisis Cualitativo de Datos Asistido por Computadora*), que ayudan a sintetizar, ordenar y organizar la información recogida. Asimismo, facilitan la presentación de los resultados de la investigación, toda vez se cuente con datos recopilados por instrumentos de observación, entrevista o cualquier tipo de registro de experiencias. Claro que en el logro de un trabajo de análisis excepcional y para el mejor aprovechamiento de semejantes softwares, el

investigador desempeñará un rol importante para obtener los mayores beneficios de cada software con el que se vaya a interactuar.

Los principales programas de análisis cualitativo que cita Rodríguez (2017, párr. 10) son: ATLAS.ti, QSR NVivo, ADA Miner y AQUAD. Ante esta información actualizada, no se puede perder de vista la reflexión previa al momento de elegir cualquier software. Se debe hacer énfasis principalmente por la facilidad en el uso, los datos que aceptan (documentos, historias, formatos, etc.), la capacidad de vincularse con otros programas de análisis y la interfaz con la que cuenta. Se concluye afirmando que el profesional que ha de implementar este tipo de herramientas digitales debe contar con un entrenamiento efectivo a modo de sacar el mayor provecho de la innovación tecnológica para examinar los datos recabados por medio del análisis de la información recabada y del análisis de contenido de forma oportuna. En la Figura 6 de los anexos, en la parte que muestra el análisis de datos del enfoque cualitativo, se visualizan con claridad los pasos a considerar.

Referencias

- Agudelo Ceballos, E. J. y Valencia Arias, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>
- Aguilar Gordón, F., Bolaños Vivas, R. y Villamar Muñoz, J. L. (2017). Fundamentos epistemológicos para orientar el desarrollo del conocimiento. Quito, Ecuador. Editorial Universitaria Abya-Yala.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14904/1/Fundamentos%20epistemologicos.pdf>
- Aguilera Díaz, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 11(2), 322-343.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200022&lng=es&tlng=es
- Aguilera-Luque, A. M. (2017). La Gestión del Conocimiento Organizacional. Universitat Oberta de Catalunya.
https://www.researchgate.net/publication/312155359_LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_ORGANIZACIONAL
- Apodaca Del Ángel, L. E., Maldonado-Radillo, S. y Máynez-Guaderrama, A. (2016). La ventaja competitiva, desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9(1), 69-80. <http://ssrn.com/abstract=2663642>
- Benavides Reina, M. R. y Pedraza-Nájjar, X. L. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura.
<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/4685/html>
- Benítez Codas, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, III(8), 75-82. ISSN: 1856-8327.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2150/215025114007>
- Berrocal, F. (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo. Madrid, España. <https://eprints.ucm.es/38833/1/T37653.pdf>
- Betancourt, D. F. (2020). Gestión del conocimiento en ISO 9001. *Ingenio Empresa*.
www.ingenioempresa.com/gestion-conocimiento-iso-9001

- Bustos Farías, E., Cerecedo Mercado, M. T. y García González, M. (2016). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), 128-139.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412016000100009&lng=es&tlng=es
- Calvo Giraldo, O. (2017). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura, 140-163. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño. Colombia.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Cantón Mayo, I. y Ferrero de Lucas, E. (2016). La gestión del conocimiento en revistas de educación. *Educación*, 52(2) 401-422. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/educar.757>
- Cantú-Martínez, P. C. (2017). Economía del conocimiento para la sostenibilidad. *Economía y Sociedad*, 22(51), 71-83. <https://dx.doi.org/10.15359/eys.22-51.5>
- Chiavenato, I. (2011). Las personas y las organizaciones. *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Conte Grand, M. y D'Elia, V. (2018). Desarrollo sostenible y conceptos “verdes”. *Problemas del desarrollo*, 49(192).
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362018000100061&lng=es&tlng=es
- Correa-Díaz, A. M., Benjumea-Arias, M., y Valencia-Arias, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23(2), 1-27. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.23-2.1>
- Cruz Velazco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y gestión*, 45. pp. 58-81. ISSN 1657-6276.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n45/2145-941X-pege-45-58.pdf>
- De la Peña Consuegra, G. y Velázquez Ávila, R. M. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 31-44.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200003&lng=es&tlng=es

Diez Gaviria, A. C. (2016). Un estado del arte sobre el conocimiento tácito de los grupos. Colombia.

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11564/AnaCecilia_DiezGaviria_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Expósito Unday, D. y González Valero, J. A. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(2), 10-16.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000200003&lng=es&tlng=es

Fernández Rodríguez, C. J. (2008). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker. *Revista Internacional de Sociología*, 66(49), 195–218.

<https://doi.org/10.3989/ris.2008.i49.88>

Franch León, K. y Guerra Breña, C. R. M. (2016). Las normas ISO 9000: una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación y el aprendizaje organizacional. *Cofin Habana*, 10(2), 29-54.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200002&lng=es&tlng=es

Girón, A. (2016). Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030: Frente a las Políticas Públicas y los Cambios de Gobierno en América Latina. *Problemas del desarrollo*, 47(186), 3-8.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362016000300003&lng=es&tlng=es

Godoy Espinoza, M. P., Mora Secaira, J. I. y Liberio Roca, F. F. (2016). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista Publicando*, 3(9), 660-673. ISSN 1390-9304

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5852114>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Iranzo, M. (2017). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. Investigación fin de Máster. Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI, Madrid, España.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>
- Larentes da Silva, A. (2018). Paulo Freire, el INEA y la educación de jóvenes y adultos en México. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(24), 173-188.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722018000100173&script=sci_arttext
- López Santos, Y., Arvizu Barrón, E., Asiain Hoyos, A., Mayett Moreno, Y. y Martínez Flores, J. L. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 729-763.
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>
- Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008&lng=es&tlng=es
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&tlng=es
- Mendiola Escobedo, D. y Pérez García, A. R. (2008). La idea de la Educación de Durkheim con motivo del ciento cincuenta aniversario de su nacimiento. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 8(29), 109-120. ISSN: 1405-6690.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34282911>
- Moreno Rodríguez, C. J., Cevallos Villegas, D. M., y Balseca Villavicencio, N. I. (2018). Diseño de un modelo de cadena de valor para las Pymes en la ciudad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 301-312.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500301&lng=es&tlng=es los nombres de revistas y libros deben ir en cursivas

- Naciones Unidas. (2016). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Impacto académico. <https://academicimpact.un.org/es/content/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*. NY- Oxford: Oxford University Press.
- Núñez, I. (2003) ¿Hemos creado las condiciones para introducir la Gestión del Conocimiento? *Hipertext.net*, (1). <https://www.upf.edu/hipertextnet/numero-1/conocimiento.html>
- OIT (s.f.). Oficina para los países Andinos. Guía de Sistematización. Para experiencias de sindicalización y negociación colectiva desarrolladas por organizaciones sindicales. Proyecto de desarrollo de capacidades para promover la afiliación sindical y la cobertura de la negociación colectiva. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/genericdocument/wcms_561223.pdf
- Ospina, D. E. R. (2015). Capital humano: una visión desde la teoría crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2), 315-331. <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395114754>
- Pastor Pérez, M. P., Rodríguez Gutiérrez, P. I. y Collado Agudob, J. (2019). El papel de la orientación al aprendizaje en la innovación y el desempeño: Un estudio en micro, pequeñas y medianas empresas en San Luis Potosí (México). *Contaduría y administración*, 64(1). <https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1676>
- Pérez González, Y. y Ponjuán Dante, G. (2016). Aproximación al conocimiento social como activo imprescindible para las sociedades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(3), 345-360. ISSN: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=377646639007>
- Pérez López-Portillo, H. (2016). Gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas. Tesis en el grado de Maestría en Administración. México. <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1609/1609.02995.pdf>
- Piérola, V. (2003). Manual para la sistematización de experiencias de educación y comunicación. Ecuador. CIESPAL.

<http://rubi.casaruibarbosa.gov.br/bitstream/20.500.11997/16499/1/de%20los%20Angeles%20Pierola%2C%20Virginia%20-%20Sistematizaci%C3%B3n%20de%20experiencias%20educativas.pdf>

- Plasencia Moreno, L. y Anías Calderón, C. (2017). Arquitectura referencial de Big Data para la gestión de las telecomunicaciones. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(4), 566-577. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000400566>
- Rodríguez, J. (2017). Software de investigación cualitativa. Fundación para la investigación social avanzada. <https://isdfundacion.org/2017/09/25/software-de-investigacion-social-y-de-mercados-investigacion-cualitativa/>
- Rodríguez Arnaldo, O. (2015). Determinantes de la implantación de la norma ISO 9001. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cartagena. Colombia. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/7244/ora.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero Caraballo, M. P. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*. 34(2). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/213/21356011003/html/index.html>
- Ruíz González, M., Font Graupera, E. y Lazcano Herrera, C. (2015). El impacto de los intangibles en la economía del conocimiento. *Economía y Desarrollo*, 155(2), 119-132. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842015000300009&lng=es&tlng=es
- Salazar Cisneros, Y. (2019). El desarrollo cultural, complicidad necesaria. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 88-99. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100088&lng=es&tlng=es
- Sanz Prieto, M. (2017). Convergencia de la gestión del conocimiento y el e-learning en el portfolio profesional. Tesis doctoral. España. <http://hdl.handle.net/10486/680634>
- SEGEPLAN. (2019). Relación de la importancia de la generación del conocimiento científico con el desarrollo sostenible. <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/sala-de-prensa/2016-01-26-18-14-30/noticias/1774>

- Solórzano Martínez, F. y García Martínez, A. (2016). Fundamentos del aprendizaje en red desde el conectivismo y la teoría de la actividad. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3), 98-112. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300008&lng=es&tlng=pt
- Stocker, F., Mascena, K., Azevedo, A. C. y Boaventura, J. M. (2019). Teoría de Redes de Influências de "Stakeholders": uma abordagem revisitada. *Cadernos EBAP.BR*, 673-688. <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395176683>
- Teamlabs. (s.f.). El referente. <https://elreferente.es/directorio/teamlabs/>
- Teamlabs. (2015). La espiral del conocimiento: una clave de las empresas innovadoras. Blog Empresas, Equipo, Master, Yourself, Conocimiento y Aprendizaje. <https://www.teamlabs.es/es/blog-teamlabs/la-espiral-del-conocimiento-una-clave-de-las-empresas-innovadoras>
- Torres, K. y Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Negotium*, 11(32), 3-20. ISSN. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78246590001>
- Torres Peñafiel, N., Falconi, M., Espín Oleas, M., y Fierro López, P. (2018). Estrategias de competitividad microempresarial para el desarrollo local en Ecuador. Artículo editado por Servicios Académicos Intercontinentales S.L. B-93417426. <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/07/competitividad-empresarial-ecuador.html>
- Valderrama Cárdenas, J. C. (2018). Sistematización de Experiencias: Psicología UVD. DOI: 10.13140/RG.2.2.36675.25129. https://www.researchgate.net/publication/329424689_Sistematizacion_de_experiencias_Psicologia_UVD
- Valencia-Marroquín, H. E. (2017). La gestión del conocimiento en el marco de la prestación de servicios de atención prenatal dirigida a adolescentes primigestas. Ensayo Científico Programa Universitario de Investigación Interdisciplinaria en Salud, Dirección General de Investigación, Universidad de San Carlos de Guatemala. <https://digi.usac.edu.gt/ojsrevistas/index.php/cytes/article/view/56>
- Valencia-Rodríguez, M. (2013). Generación y transferencia de conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 178-187.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000200007&lng=es&tlng=es

Valls Somolinos, E. (2016). Gestión de conocimiento sobre los objetivos de desarrollo sostenible: conociendo los ODS.

http://oa.upm.es/43459/1/TFG_ELENA_VALLS_SOMOLINOS.pdf

Vargas, A. y León, L. (2016). La Gestión del conocimiento respecto a la organización que aprende, enfocado por teorías y tendencias a nivel nacional e Internacional. *Ciencia y Poder Aéreo*, 11(1), 106-121. Doi: <http://dx.doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.528>

Vega Polo, S. A. V. (2018). La gestión del conocimiento y su relación con el crecimiento empresarial de las Mipymes. Perú.

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17570/vega_ps.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wenig, R. G. (1996). Knowledge Management (for the organization). The Knowledge Management. http://www.km-forum.org/what_is.htm

Anexos

Glosario

1. **Análisis de puesto.** Es el proceso para determinar las tareas que componen un trabajo, así como las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requerida del ocupante del puesto, para su adecuado ejercicio, y que diferencian el trabajo de todos los demás.
2. **Cadena de valor:** Herramienta estratégica mediante la cual se trata de identificar lo que realmente importa al cliente, y por lo que se identifica fácilmente la ventaja competitiva de un negocio en el mercado.
3. **Combinación.** Proceso de recombinación del conocimiento codificado para obtener nuevos conocimientos.
4. **Comunicación.** Acción consciente de intercambiar información entre dos o más personas.
5. **Conocimiento.** Proceso dinámico que se da cuando se aplican los datos y la información, representándose como un elemento necesario para la búsqueda del bienestar social del ser humano.
6. **Conocimiento explícito.** Es aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado, por lo que puede ser transmitido inmediatamente a otros.
7. **Conocimiento tácito.** Es el conocimiento que no está explicado, se transfiere directamente por contacto personal y cercano.
8. **Datos.** Símbolos, elementos, hechos.
9. **Diferenciación.** Singularidad en el mercado, respecto de una necesidad de valor para los clientes.
10. **Entendimiento.** Proceso dinámico y permite resolver el ¿por qué?
11. **Exteriorización.** Proceso que da forma visible al conocimiento que no está explicado para convertirlo en conocimiento codificado.
12. **Gestión del conocimiento.** Proceso de aplicación de un enfoque sistemático para capturar, estructurar, administrar y difundir los conocimientos en toda la organización para trabajar más rápido, reutilizar las mejores prácticas y reducir la costosa reelaboración entre proyectos.

- 13. Información.** Datos que se pueden procesar.
- 14. Internalización.** Proceso que se produce mediante la incorporación de nuevos conocimientos.
- 15. Socialización.** Proceso en el que las personas comunican componentes sociales y culturales de su propio entorno.
- 16. Taxonomía del conocimiento:** Esquema de clasificación que consiste en mostrar la importancia de generar, codificar, aplicar, almacenar, representar, intercambiar y transferir el conocimiento.
- 17. Trabajador del conocimiento.** Se llama así a los colaboradores que tienen como principal capital el conocimiento.
- 18. Ventaja competitiva.** Capacidad de responder a la demanda para incrementar y provocar mercados de competencia imperfecta a largo plazo.

Tabla 3

Guía de una entrevista cualitativa

Fecha:
Hora:
Lugar (ciudad y sitio específico):
Nombre del entrevistador:
Datos del entrevistado
Nombre:
Edad:
Género:
Puesto:
Reporta a:
Dirige a:
Introducción (Descripción general del proyecto: propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).
Característica de la entrevista (Confidencialidad, duración estimada).
Preguntas (Se redactarán según la naturaleza y el tema central de la investigación).
Cierre (Agradecer por el tiempo proporcionado)
Observaciones (Insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras).

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández (2014, p. 407)

Tabla 4
Cómo evaluar una entrevista cualitativa

<ol style="list-style-type: none">1. ¿El ambiente físico de la entrevista fue el adecuado? (quieto, confortable, sin molestias).2. ¿La entrevista fue interrumpida?, ¿con qué frecuencia?3. ¿afectaron las interrupciones el curso de la entrevista, la profundidad y la cobertura de las preguntas?4. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado al entrevistado o la entrevistada?5. ¿Funcionó la guía de entrevista?, ¿se hicieron todas las preguntas?, ¿se obtuvieron los datos necesarios?, ¿qué puede mejorarse de la guía?6. ¿Qué datos no contemplados originalmente emanaron de la entrevista?7. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?8. ¿El equipo de grabación funcionó adecuadamente?, ¿se grabó toda la entrevista?9. ¿Evitó influir en las respuestas del entrevistado?, ¿lo logró?, ¿se introdujeron sesgos?10. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad de las primeras?11. ¿Su comportamiento con el entrevistado o la entrevistada fue cortés y amable?12. ¿El entrevistado se molestó, se enojó o tuvo alguna otra reacción emocional significativa?, ¿cuál?, ¿afectó esto la entrevista?, ¿cómo?13. ¿Fue un entrevistador activo?14. ¿Estuvo presente alguien más aparte de usted y el entrevistado?, ¿esto afectó?, ¿de qué manera?

Fuente: Hernández (2014, p. 408).

Tabla 5

Dificultades en el proceso de sistematización de experiencias

Dificultades	Descripción	Posibles soluciones
Falta de tiempo de los distintos participantes.	Una de las justificaciones más comunes para no sistematizar las experiencias.	-Incluirlas en las planificaciones trimestrales, anuales. -Responsabilizar a una instancia o persona interna. -Buscar un especialista externo. -Aprovechar reuniones y eventos ya previstos para aportar en el desarrollo de la sistematización
Falta de comprensión de los participantes.	Los participantes del proyecto consideran que no es de utilidad ni necesaria. No valoran la sistematización. Sentimiento de que el proceso de sistematización es muy complicado, y por ende excluyente.	-La etapa de sensibilización es importante; es una tarea de interés institucional, el rol que juegan los ejecutivos, directivos y facilitadores del proyecto. -Realizar capacitaciones específicas para lograr una mejor apropiación de las etapas previstas.
Falta de recursos financieros.	La sistematización requiere de recursos materiales y humanos que permitan desarrollar el trabajo con eficacia y eficiencia.	-Es necesario incluir en el presupuesto global un monto específico, como monitoreo y evaluación al proyecto, y en situaciones en que no se tuvo previsto, se puede preparar una pequeña propuesta para cubrir los costos de la sistematización.
Falta de documentación e información adecuada.	Por diferentes motivos, tales como: cambios continuos de personal, inexistencia de una práctica para conservar y archivar ordenadamente la información relevante de los proyectos.	-Es importante que desde el inicio de los proyectos se contemple archivar información relevante para reconstruir la experiencia. En caso que el proyecto haya concluido y no se cuente con importante información, la alternativa es buscar informantes claves que permitan poco a poco armar un archivo o una base de datos para documentar la sistematización.

Fuente: Piérola (2003, pp. 35-36)

Tabla 6

Ficha de recuperación de aprendizaje

Título de la ficha:

Nombre de la persona que elabora:

Fecha de elaboración:

a) Contexto de la situación:

b) Relato de lo ocurrido:

c) Aprendizajes:

d) Recomendaciones:

Palabras clave:

Fuente: Jara (citado por Valderrama, 2018)

Tabla 7

Ficha para delimitar la experiencia a sistematizar

Área o ámbito donde se ubica la experiencia	Experiencia a sistematizar	Objetivo de la sistematización
--	-----------------------------------	---------------------------------------

Fuente: Guía de sistematización, OIT (p. 30)

Tabla 8

Modelo lógico de la experiencia

Descripción	
Situación	Problema: Objetivo: Propuesta central de la experiencia:
Procesos	
Resultados	
Presupuesto y recursos disponibles	

Fuente: Guía de sistematización, OIT (p. 30)

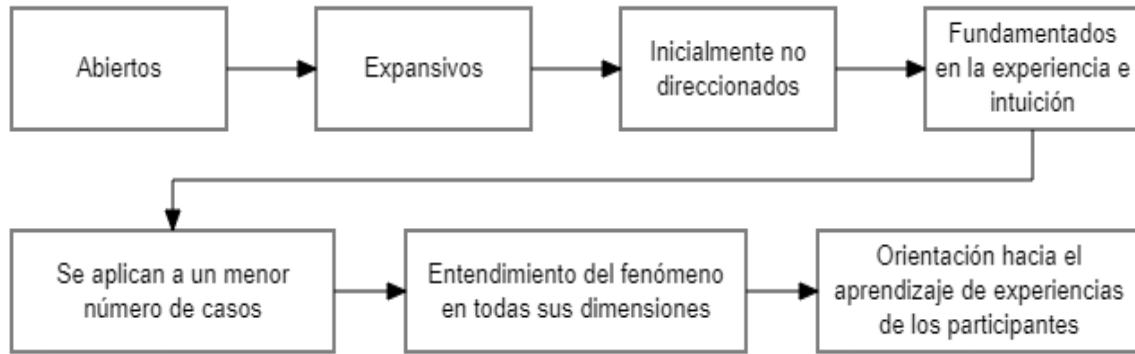


Figura 3. Esquema del planteamiento cualitativo. Tomado de Hernández (2014).



Figura 4. Elementos del planteamiento del problema desde el enfoque cualitativo. Tomado de Hernández (2014).

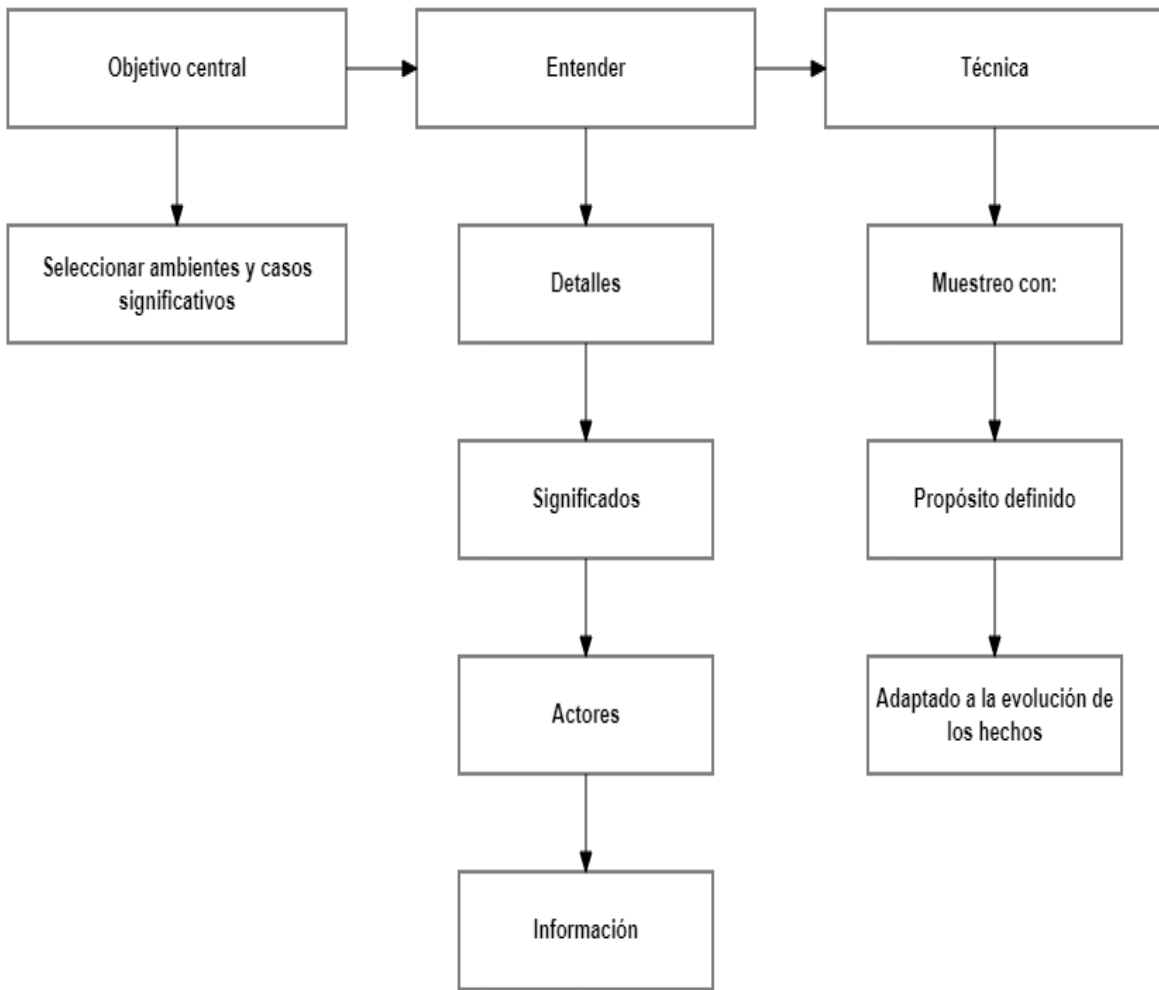


Figura 5. Esencia del muestreo cualitativo. Tomado de Hernández (2014, p. 386)

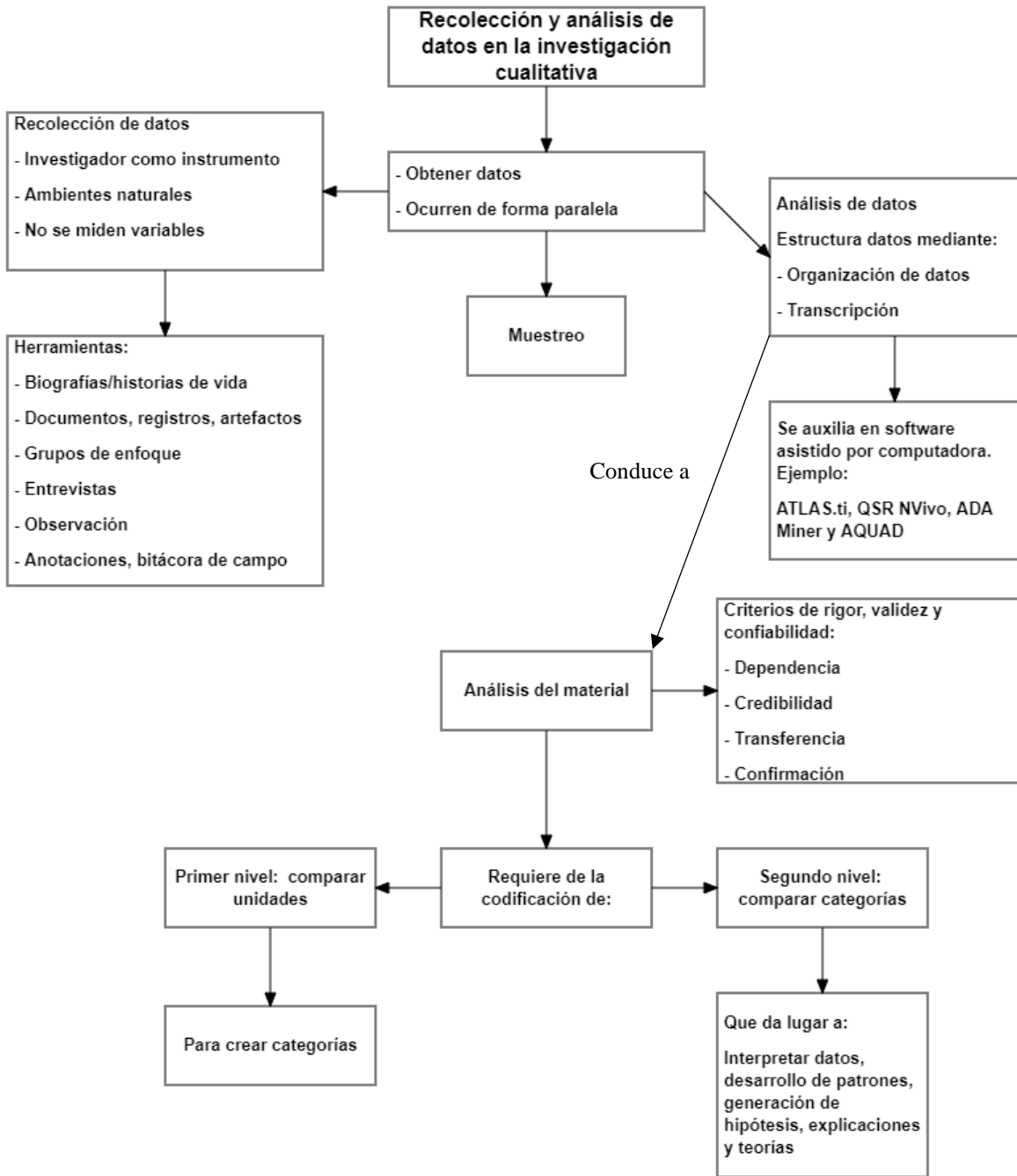


Figura 6: Esquema que muestra el proceso de recolección y análisis de datos en el enfoque cualitativo. Tomado de Hernández (2014, p. 325)

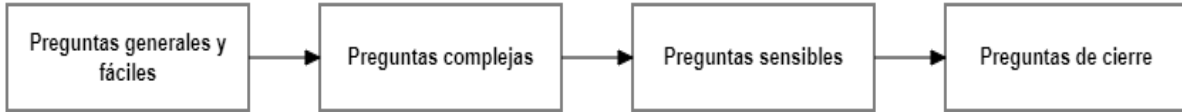


Figura 7: Secuencia de las preguntas en una entrevista cualitativa. Tomado de Hernández (2014, p. 405)

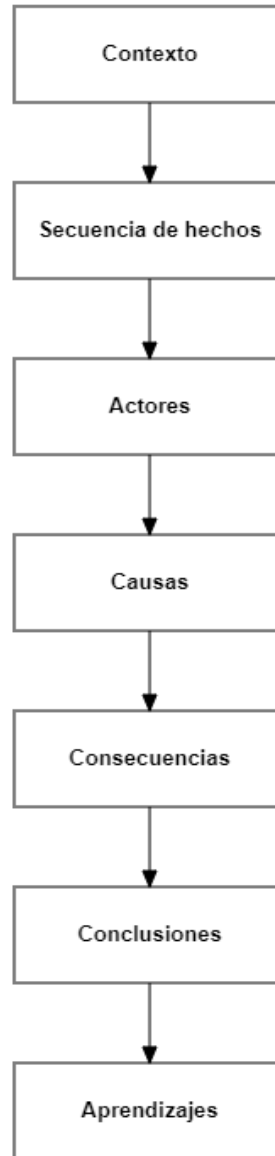


Figura 8: Esquema de apoyo para el registro de experiencias. Tomado de Hernández (2010, página 438)

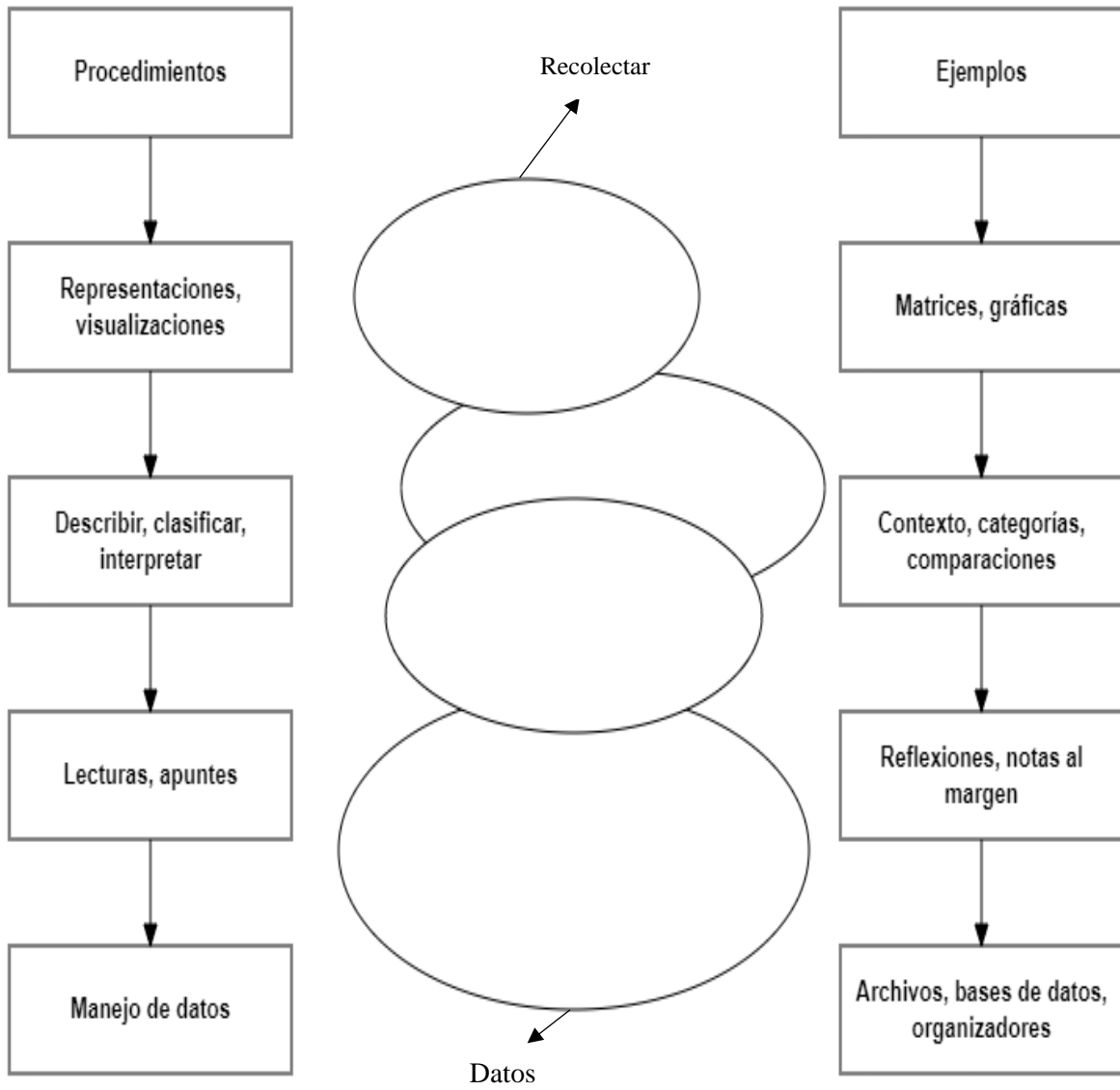


Figura 9: espiral de análisis de los datos cualitativos. Tomado de Hernández (2014, p. 419).

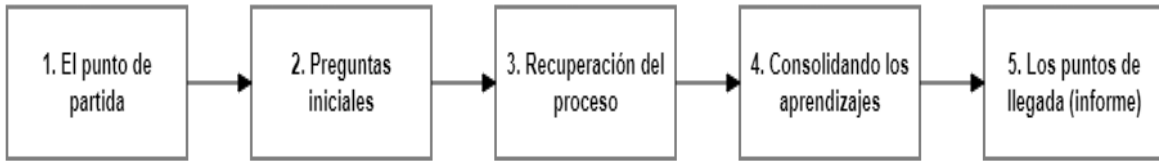
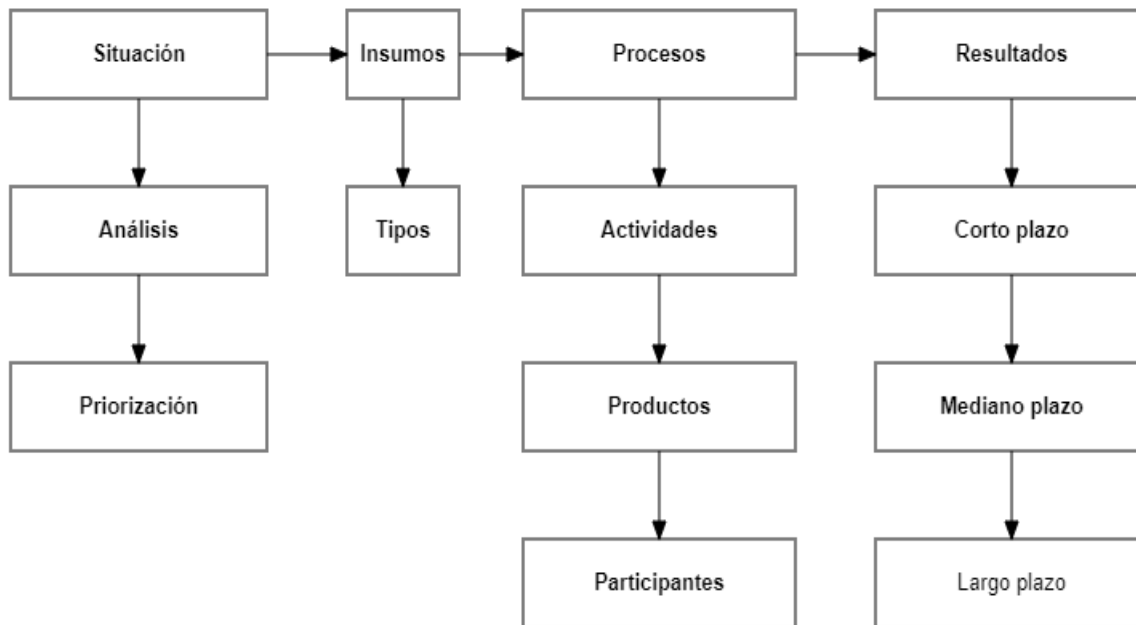


Figura 10: Propuesta metodológica del proceso de sistematización de Jara. Tomado de Valderrama (2018).

De todas las experiencias vividas: ¿Cuál es la que va a sistematizar?
Indique el lugar
Establecer el período de tiempo en que tiene lugar la experiencia
¿Cuál es la parte más relevante de la experiencia?

Figura 11: Objeto de la sistematización de experiencias. Tomado de Valderrama (2018, p 18).



Ampliación: cada una de las partes del modelo lógico expandido se entiende como:

	Análisis	¿Cuál es el problema que queremos resolver?
Situación	Priorización	Los objetivos que queremos lograr para superar esa situación.
	Insumos	Tipos
Procesos	Actividades	Recursos humanos, materiales y otros recursos que invertiremos en el proceso.
	Productos	Talleres, reuniones, asambleas, cursos, asesoría, otros servicios, acciones de difusión, etc.
	Participantes	Beneficios resultantes de actividades. Cantidad de personas beneficiadas.
Resultados	Corto plazo	Organizaciones sociales, participantes, instituciones, etc.
	Mediano plazo	Aprendizajes
	Largo plazo	Políticas
		Mejoras en la situación social

Figura 12: Modelo lógico expandido. Tomado de la Guía de sistematización, (OIT, p. 27)

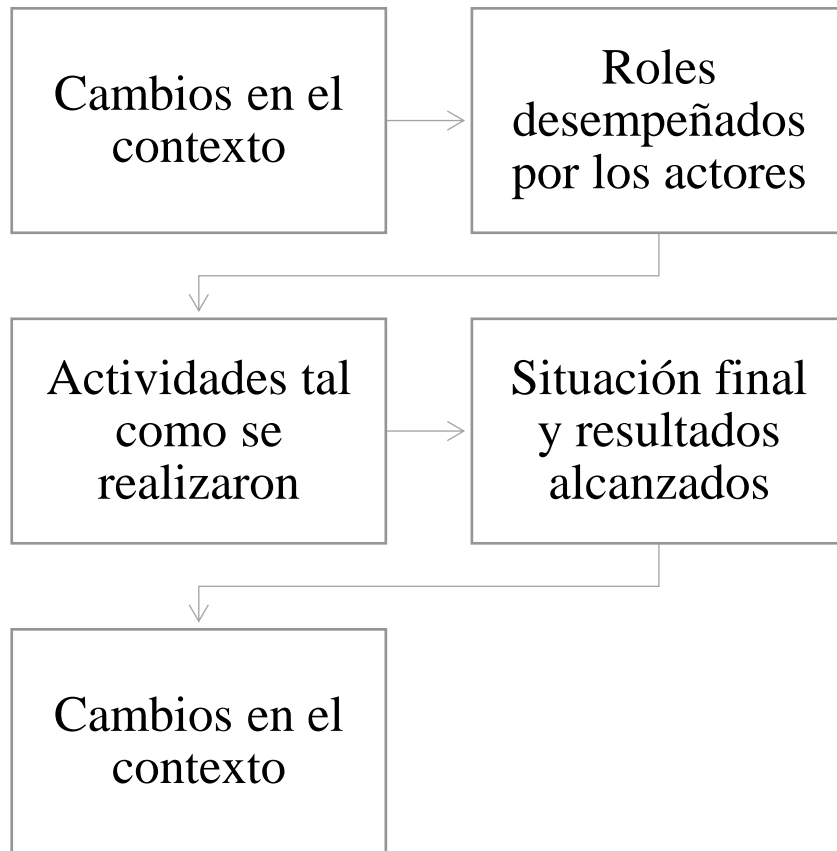


Figura 13: Elementos, descripción de la experiencia. Tomado de la Guía de sistematización, (OIT, p. 31).