

45

Fecha de presentación: diciembre, 2021

Fecha de aceptación: marzo, 2022

Fecha de publicación: mayo, 2022

DIAGNÓSTICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA MEJORAR COMPETENCIAS LABORALES EN PROMOTORA DE PROYECTOS S.A.

DIAGNOSIS FOR THE IMPLEMENTATION OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY TO IMPROVE LABOR COMPETENCIES IN PROMOTORA DE PROYECTOS S.A.

Juan Alfredo Velásquez Vásquez¹

E-mail: jvelasquezv@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9003-8699>

Miguel Ángel Chiscul Padilla¹

E-mail: mchisculp@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1463-0199>

Elena Bautista Flores¹

E-mail: bautista.elena@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2259-0243>

Arturo Rodolfo Costa Torres¹

E-mail: Arturo.costa@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7543-5354>

Karol Susan Peralta Gutarra²

E-mail: englishbiz20@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7535-6787>

¹ Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

² Universidad Privada del Norte. Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Velásquez Vásquez, J. A., Chiscul Padilla, M. A., Bautista Flores, E., Costa Torres, A. R., & Peralta Gutarra, K. S., (2022). Diagnóstico para la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento para mejorar competencias laborales en promotora de proyectos S.A. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 448-459.

RESUMEN

El conocimiento actualmente constituye el activo más importante de cualquier organización en la sociedad de la información. La base de la gestión del conocimiento está en las competencias claves y la comprensión del Know-how estratégico. El sistema tiene como objetivo incrementar el capital intelectual desarrollando, por medio del aprendizaje, competencias individuales y organizacionales. La presente investigación tiene como objetivo general desarrollar un diagnóstico institucional previo al diseño de una estrategia de gestión del conocimiento que permita a la entidad Promotora de Proyectos S.A. organizar, almacenar y desarrollar el conocimiento para perfeccionar las competencias laborales del personal que labora en la Oficina de Capacitación. Se comprueba la hipótesis consistente en que, si se desarrolla una estrategia de gestión del conocimiento que permita a la entidad capturar, organizar, almacenar y desarrollar el conocimiento, entonces mejorarán las competencias laborales del personal en la oficina de capacitación. Las principales competencias laborales que esperar mejorar a partir de la implementación de la estrategia de gestión del conocimiento son: creatividad e innovación, proactividad e iniciativa y asertividad en la toma de decisiones.

Palabras claves: Conocimiento, competencias laborales, información.

ABSTRACT

Knowledge is currently the most important asset of any organization in the information society. The basis of knowledge management lies in key competencies and the understanding of strategic know-how. The system aims to increase intellectual capital by developing, through learning, individual and organizational competencies. The general objective of this research is to develop an institutional diagnosis prior to the design of a knowledge management strategy that allows Promotora de Proyectos S.A. to organize, store and develop knowledge to improve the labor competencies of the personnel working in the Training Office. The hypothesis that if a knowledge management strategy is developed that allows the entity to capture, organize, store and develop knowledge, then the labor competencies of the personnel in the training office will improve is tested. The main labor competencies to be improved by the implementation of the knowledge management strategy are creativity and innovation, proactivity and initiative, and assertiveness in decision making.

Keywords: Knowledge, labor competencies, information.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento actualmente constituye el activo más importante de cualquier organización en la sociedad de la información. Es por ello que se habla de sociedad del conocimiento y de economía del conocimiento. La competitividad de las empresas, y, por tanto, su supervivencia, dependen de que este conocimiento pueda preservarse y utilizarse de forma eficiente. En correspondencia, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos, poseedores del conocimiento. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo, el factor que hace que una entidad sea diferente son las personas.

La globalización, la nueva economía, y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han hecho que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo cada vez más importancia. El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no sólo permite interpretar el entorno, sino que ofrece la posibilidad de actuar. Es un recurso que se halla en las personas y en los objetos físicos que estas personas utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones. La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que se gestiona en realidad no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Son diversos los instrumentos que permiten fomentar y mejorar estos dos procesos, pero para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de las organizaciones (Garcés et al., 2016; Jácome et al. 2018; Hilario et al., 2022).

Es así como las organizaciones, y principalmente las entidades consultoras, tienen la necesidad de transferir el conocimiento y la experiencia de sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización, de ahí que los recursos humanos son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una entidad y su gestión eficaz es responsabilidad de la gerencia. La calidad de los empleados de la entidad, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el hecho de que consideren que el trato que reciben es justo influyen de manera trascendental en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

Los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo de la empresa. A estos activos se les denomina capital intelectual y comprenden todos los conocimientos tácitos y explícitos que generan valor económico para la entidad. Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, varios expertos en lugar de capacidades hablan de procesos, o rutinas organizativas (Sveivy, 2000).

Según (Álvarez, 2020) tanto los activos intangibles como el capital intelectual y el conocimiento organizacional tiene una relación directa que permiten mejorar de forma significativa la ventaja competitiva de la organización, para ello se requiere incrustar al interior de la organización procesos y sistemas que permitan gestionarlos.

Una de las aristas de este capital intelectual es el capital humano, el cual expresa la imposibilidad de propiedad por parte de la empresa, sin embargo, es el recurso que la hace diferente con respecto a la competencia. El conocimiento es totalmente innato a la persona, es por ello que la gestión del conocimiento tiene como misión crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar la toma de decisiones. La clave estaría en crear una cultura en la que ambos elementos se valoren, se compartan, se gestionen y usen eficaz y eficientemente.

En definitiva, según (Sveivy, 2000) un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza. Como los activos tangibles son evaluados en el capital financiero de la empresa, han existido diferentes enfoques para estructurar el capital intelectual, que sería entonces el que agrupa los intangibles en la empresa. El conocimiento es valioso como bien intangible cuando se hace visible y se puede transmitir, pero su eficacia es medida en cuanto a cómo una persona la recepciona y qué hace con él. La transferencia se realiza por medio del formato de "competencia" tanto para el que vende el producto como para el que lo recibe.

El conocimiento se ha definido con diferentes puntos de vista, desde su relación con la información y los datos hasta la capacidad de hacer cosas con éxito. La organización y las funciones de los sistemas de gestión del conocimiento estarán condicionadas por el tipo de enfoque que se adopte como objetivo. (Alavi & Leider, 2001) han identificado seis puntos de vista para la definición del conocimiento. Estos son:

- » En relación con datos e información: “Datos son hechos, números sin procesar. Información son datos procesados o interpretados. Conocimiento es la información personalizada”. El foco está centrado en las personas y su necesidad de información. La gestión del conocimiento procurará que los usuarios tengan acceso a la misma por medios electrónicos en tiempo y forma adecuada a los usuarios del sistema.
- » Como estado de la mente: el conocimiento es el estado de conocer y comprender. El centro es el individuo y la gestión del conocimiento tratará de facilitar el uso y la asimilación de información, por ejemplo, es el caso de los e-learning y los contenidos desarrollados con el enfoque de competencia o capacidad.
- » Como objeto: Los conocimientos son objetos que se pueden almacenar y manipular. La clave de la gestión del conocimiento estará en aumentar el stock de conocimiento por medio de su codificación y su almacenamiento en repositorios modelados a tal efecto o de acuerdo con las necesidades de los usuarios.
- » Como proceso: El conocimiento es un proceso de aplicación de la experiencia. Su foco estará en aumentar los flujos de conocimiento y en los procesos de crear, compartir y distribuir el conocimiento, eliminando las barreras y obstáculos a tal fin.
- » En cuanto al acceso a la información: El conocimiento es una condición de acceso a la información. El foco se centrará en mecanismos efectivos de búsqueda y recuperación de la información relevante, lo que hemos definido como la navegabilidad del conocimiento que se trabaja por medio de mapas de conocimiento y diccionarios especiales.
- » Como capacidad o competencia: El conocimiento es el potencial que influye en la acción.

Polanyi fue uno de los primeros científicos en conceptualizar la dimensión tácita del conocimiento. Se define como aquel conocimiento que se encuentra en las personas, que es difícil de articular y codificar de alguna forma que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan a la forma de hacer las cosas, de su experiencia, cuya incidencia se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes ante nuevos problemas o desafíos (Polanyi, 1967).

Más tarde se amplió a la organización, y al conocimiento que se va creando en los procesos específicos de la misma (Work Process Knowledge). Este tipo de conocimiento es una de las bases de los bienes intangibles y es la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación, por lo tanto, a mayor conocimiento tácito, mayor valor o competitividad tendrá una organización.

El motivo que originó la aparición de la gestión del conocimiento fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. Si este no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, o haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio.

La base de la gestión del conocimiento está en las competencias claves y la comprensión del Know-how estratégico. El sistema tiene como objetivo incrementar el capital intelectual desarrollando, por medio del aprendizaje, competencias individuales y organizacionales. La administración de gestión del conocimiento y su conceptualización es de reciente data (1995), y su origen responde a un proceso que se inicia con el tema de la gestión por competencias y el desarrollo de las TIC's para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje.

Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto, las dimensiones del concepto son:

- » El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales.
- » El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización).
- » Las herramientas y tecnologías de Gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional.
- » La sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema, la capacidad de respuestas de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante.
- » Los trabajadores del conocimiento.

El proceso de la gestión del conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como “aprendizaje corporativo” o “aprendizaje organizacional”, tiene principalmente los siguientes objetivos:

- » Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- » Facilitar la creación de nuevo conocimiento.
- » Desarrollar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

Según (Honeycutt, 2001) sus objetivos buscan fortalecer los espacios para que los agentes obtengan mejores resultados, entre los que se pueden mencionar:

- » Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno, por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento tácito que estos poseen.
- » Administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo.
- » Construir Marcos Integrados más eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso.
- » Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento como el caso de las redes universitarias con la Economía, conectar las diversas regiones aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. Esto permite solucionar con mayor velocidad los problemas y adaptarse con más flexibilidad.

La gestión del conocimiento se ve enfrentada a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales (los individualismos, la falta de una cultura basada en el conocimiento, el aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, las orientaciones a corto plazo, etc.).

Para poner en marcha cualquier tipo de proyectos es necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un Sistema de gestión del conocimiento. Por lo tanto, hay que observar si existe en la organización:

- » Una cultura orientada al conocimiento. Cultura es “el conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas,

que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir (Parker, 1996).

- » Una infraestructura tecnológica de conocimiento. Esta debe ser construida de acuerdo con el sistema en que se va a desarrollar la gestión del conocimiento, con herramientas que puedan utilizar los usuarios del sistema y que permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita.
- » La relación directa entre la gestión del conocimiento y las estrategias de desarrollo adoptado por las organizaciones, comunidad o personas alineadas con los valores en los que se sustenta esa organización en el quehacer de las mismas.
- » La armonización del lenguaje. Es fundamental, especialmente cuando coexisten dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes, experiencias diferentes.
- » Los Sistemas de Recompensas y Estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo. Ello neutraliza las barreras que pueden dificultar la GC.
- » La Estructura de Conocimiento. Esta debe ser adecuada a los usuarios del sistema. Cada caso va a necesitar contar con un sistema que facilite la dinámica del mismo.
- » Los diversos Canales de Comunicación del Conocimiento. Todos aquellos que produzcan un sentido de confianza y acercamiento entre las personas involucradas.
- » La visualización de las ventajas del sistema. O sea, la percepción de los integrantes del sistema en cuanto a los beneficios que se obtienen por incorporar conocimiento clave a las actividades y a los recursos.

No se debe olvidar que se gestiona personas, cultura y tecnologías. Otro aspecto importante en la gestión del conocimiento cómo se logra que el conocimiento organizacional sea accesible a quienes lo necesitan dentro del sistema a través de canales eficientes y adecuados. De esto depende la capacidad de absorción que tiene una organización para incorporar conocimiento nuevo e innovar. Se entiende como capacidad de absorción la habilidad de la organización de reconocer el valor de lo nuevo, asimilar la información externa y aplicarla con determinados fines a una situación determinada. Los sistemas de innovación están fuertemente condicionados por dicha capacidad y la forma en que tiene organizado el conocimiento. Es por ello que (Pulido & Andrés, 2020), refiere que la aplicación de la gestión del conocimiento puede llevarse a cabo mediante la adopción de un modelo que

se ajuste a las características específicas de la organización con el fin de aplicarla de forma efectiva.

Una organización basada en el aprendizaje es aquella que “aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders” (Mayo & Lank, 2000). Peter Senge crea la definición de Organización Inteligente, pues tiene la capacidad de incorporar cambios más rápidos, para ello su organización supone partir de un enfoque sistémico donde los elementos intangibles son la clave como el autocontrol, las visiones mentales, los modelos conceptuales compartidos junto con el aprendizaje en grupo.

La combinación de estilos de aprendizaje y de una infraestructura de apoyo son los complementos para llevar adelante un proyecto de Gestión del Conocimiento a fin de administrar los procesos dinámicos de los sistemas de innovación. La clave está en el espíritu emprendedor que se utilice en cualquier tarea que demanda la dinámica organizacional, ya sea un proyecto social que tenga como destino lograr mejorar las condiciones de ingresos de grupos radicados en la pobreza, como el servicio que da una Municipalidad a los usuarios de un registro público, etc.

La gestión de recursos humanos es importante en las organizaciones por tres razones: primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas; segunda, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar, deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en la que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir (Coulter & Robbins, 2010). Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño.

Actualmente, no existe en la entidad Promotora de Proyectos S.A. un proceso que permita transformar el conocimiento en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir, por lo que muchas veces se pierde ese saber del personal calificado y con experiencia que abandona la organización, en menoscabo del valor intelectual de la entidad. La entidad tampoco posee las tecnologías de información necesarias que permiten contar con herramientas que apoyen la gestión del conocimiento, sustentado en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información,

conjuntamente con sistemas diseñados para optimizar el uso de ese conocimiento, por lo que la empresa requiere adquirir e implementar este tipo de tecnología.

Teniendo en cuenta el contexto referido anteriormente, se formula el problema que sustenta esta investigación: ¿De qué forma una correcta estrategia de gestión del conocimiento desarrollará competencias laborales superiores del personal de capacitación de la entidad Promotora de Proyectos S.A.? y como objetivo general desarrollar un diagnóstico institucional previo al diseño de una estrategia de gestión del conocimiento que permita a la entidad Promotora de Proyectos S.A. organizar, almacenar y desarrollar el conocimiento para perfeccionar las competencias laborales del personal que labora en la Oficina de Capacitación. Para ello se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Definir cuáles son las principales competencias laborales que deben mejorar en el personal que labora en la oficina de capacitación de la entidad Promotora de Proyectos S.A.
- Caracterizar la gestión actual del conocimiento en la oficina de capacitación de la entidad Promotora de Proyectos S.A. para determinar los objetivos de la estrategia del sistema de gestión de conocimiento a diseñar por la entidad.

La hipótesis general planteada es: si se desarrolla una Estrategia de Gestión del Conocimiento que permita a la entidad Promotora de Proyectos S.A., capturar, organizar, almacenar y desarrollar el conocimiento, entonces mejorarán las competencias laborales del personal en la dirección de capacitación. Y la Hipótesis Específicas:

1. Si se definen cuáles son las principales competencias laborales que debe tener el personal que labora en la Oficina de Capacitación de la Entidad Promotora de Proyectos S.A., entonces se mejorará la eficiencia en el trabajo.
2. Si se determina de qué forma se puede capturar, organizar, almacenar el conocimiento del personal que labora en la dirección de capacitación de la entidad Promotora de Proyectos S.A., entonces se pueden desarrollar las competencias laborales idóneas de los puestos de trabajo.

La investigación se realizó en el Departamento de la Libertad, provincia de Trujillo, en las instalaciones de la entidad Promotora de Proyectos S.A., dedicada al asesoramiento y promoción empresarial; sin embargo, la temática y solución propuesta está dirigida, con los ajustes pertinentes, a todas las entidades del rubro.

MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo con el propósito de la investigación, de la problemática y del objetivo formulado, el tipo de investigación es aplicada porque se caracteriza por la búsqueda de aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, también porque se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados; por lo que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Además, su propósito fundamental es dar solución a problemas prácticos.

El diseño de la investigación es no experimental, longitudinal, pues no se hará variar intencionalmente la variable independiente y lo que se efectuará es observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural a través del tiempo, para después analizarlos. Por lo tanto, será relacional / casual.

La estrategia para probar la hipótesis se inicia primero con la formulación de la encuesta. Para realizar la prueba de hipótesis se empleó el programa informático SPSS en su versión 15.0 Este programa procesa los datos de la encuesta y comparando las variables en función a las hipótesis planteadas, determinar el estadístico de prueba y corresponde al investigador la interpretación del resultado.

El estadístico a emplear es el chi-cuadrado, porque permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas, como es el caso de la presente investigación, que se presentan en una tabla de contingencia. La prueba de independencia del Chi-cuadrado parte de la hipótesis que las variables son independientes; es decir, que no existe ninguna relación entre ella y, por lo tanto, ninguna ejerce influencia sobre la otra.

El objetivo de la prueba Chi-cuadrado es comprobar la hipótesis mediante el nivel de significación, por lo que si el valor de significación es mayor o igual que el alfa pre-determinada (0.05 o 5%) se acepta la hipótesis, pero si es menor se rechaza.

Las variables definidas son:

Variable independiente X_1 = Estrategia de Gestión del Conocimiento. Los indicadores e índices se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Indicadores e índices para la variable independiente.

	Indicadores	Índices
X11	Desempeño Directo	Nivel de desempeño
		Aplicación de lo aprendido
		Destrezas

X12	Evidencia de Productividad	% de productividad
		Productividad vs óptimo
X13	Banco de conocimientos	Conocimiento tácito
		Conocimiento explícito
		Mapas de conocimiento
		Proyectos

Fuente: Confección propia, 2022.

Variable Dependiente Y_1 = Competencias Laborales en la oficina de capacitación. Los indicadores e índices se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Indicadores e índices para la variable dependiente

	Indicadores	Índices
Y11	Competencias básicas	Habilidades
		Destrezas
Y12	Competencias Genéricas o transversales	Planeación
		Organización
		Dirección
Y12	Competencias Específicas	Capacitación

Fuente: Confección propia, 2022.

La población está conformada por todo el personal que labora en la entidad Promotora de Proyectos S.A. La muestra está conformada por 29 personas que laboran en la Oficina de capacitación.

Las técnicas empleadas para realizar el trabajo de investigación son:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación
- Modelamiento

Entre los instrumentos que se utilizarán para el desarrollo de la investigación se encuentran los siguientes:

- Guía de entrevista
- Radio Grabadora
- Cuestionarios
- Fichas de observación
- Comparativo con entidades del mismo sector.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Contrastación de Hipótesis

Una hipótesis en el contexto de la estadística inferencial es una proposición respecto a uno o varios parámetros, y lo que el investigador hace a través de la prueba de hipótesis, es determinar si la hipótesis es consistente con los datos obtenidos en la muestra (Hernández, 1998). Las hipótesis científicas se someten a prueba o escrutinio empírico para determinar si son apoyadas o refutadas de acuerdo con lo que el investigador observa. En consecuencia, se procede a contrastar la hipótesis de investigación y la correspondiente hipótesis estadística.

Hipótesis de Investigación

Hi = Si se desarrolla una estrategia de gestión del conocimiento que permita a la entidad Promotora de Proyectos S.A., capturar, organizar, almacenar y desarrollar el conocimiento entonces mejorarán las competencias laborales del personal en la oficina de capacitación.

Hipótesis Nula

H0 = Si se desarrolla una estrategia de gestión del conocimiento que permita a la entidad Promotora de Proyectos S.A., capturar, organizar, almacenar y desarrollar el conocimiento, entonces no mejorarán las competencias laborales del personal en la oficina de capacitación.

Hipótesis Estadística

Hi: $r_{XY} \neq 0$

Existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (Estrategia de Gestión del Conocimiento) y la variable dependiente (Y) (Competencias Laborales del personal en la Oficina de Capacitación).

H0: $r_{XY} = 0$

No existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (Estrategia de Gestión del Conocimiento) y la variable dependiente (Y) (Competencias Laborales del personal en la Oficina de Capacitación).

Los resultados se muestran en las Tablas 3, 4 y 5.

Tabla 3. Pruebas de chi-cuadrado para hipótesis de investigación.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.357(a)	6	0.008
Razón de verosimilitud	17.909	6	0.006
Asociación lineal por lineal	2.190	1	0.139
N de casos válidos	50		

Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: El valor de significación de 0.008 del chi-cuadrado es menor al valor de alfa (0.05), por tanto, se rechaza la hipótesis nula; demostrándose que existe relación entre ambas variables.

Hipótesis Estadística Hi: $r_{XY} \neq 0$

Existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (competencias laborales que debe tener el personal que labora en la Oficina de Capacitación de la Entidad Promotora de Proyectos S.A.) y la variable dependiente (Y) (eficiencia en el trabajo).

H0: $r_{XY} = 0$

No existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (competencias laborales que debe tener el personal que labora en la Oficina de Capacitación de la Entidad Promotora de Proyectos S.A.) y la variable dependiente (Y) (eficiencia en el trabajo).

Tabla 4. Pruebas de chi-cuadrado para hipótesis nula.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.732(a)	4	0.030
Razón de verosimilitud	8.679	4	0.070
Asociación lineal por lineal	2.384	1	0.123
N de casos válidos	50		

Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: El valor de significación de 0.030 del chi-cuadrado es menor al valor de alfa (0.05) por tanto se rechaza la hipótesis nula; es decir, existe relación entre las variables.

Hipótesis Estadística H_1 : $r_{XY} \neq 0$

Existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (ejecución de un conjunto de estrategias consideradas en una Estrategia de Gestión del conocimiento) y la variable dependiente (Y) (concurso y apoyo interinstitucional).

H_0 : $r_{XY} = 0$

No existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (capturar, organizar, almacenar el conocimiento del personal que labora en la Oficina de Capacitación de la Entidad Promotora de Proyectos S.A.) y la variable dependiente (Y) (competencias laborales idóneas de los puestos de trabajo).

Tabla 5. Pruebas de chi-cuadrado estadística.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.732(a)	4	0.030
Razón de verosimilitud	8.679	4	0.070
Asociación lineal por lineal	2.384	1	0.123
N de casos válidos	50		

Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: El valor de significación de 0.030 del chi-cuadrado es menor al valor de alfa (0.05) por tanto, se rechaza la hipótesis nula; es decir, existe relación entre ambas variables.

Después de efectuar la recolección de datos (prueba de campo), se realiza el análisis a través de las métricas empleadas en los indicadores de la variable independiente, lo mismo que para el grupo de control y el grupo experimental de la variable dependiente. Todo esto con la finalidad de obtener el comportamiento para su respectiva interpretación de las variables involucradas.

Los resultados de la encuesta se exponen a continuación:

Pregunta 1: ¿Sabe lo que es el conocimiento tácito? (Figura 1).

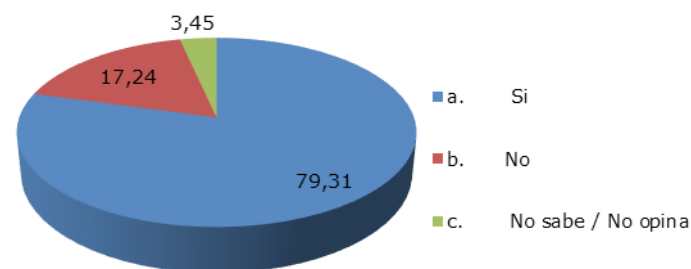


Figura 1. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta. Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: Según la encuesta, el 79.31% de los encuestados sabe lo que es el conocimiento tácito, solamente un 17.24% no sabe lo que es. Finalmente, un 3.45% no sabe o no opina. De modo general se comprueba que entre el personal se conoce el tema abordado.

El segundo aspecto de la encuesta estuvo orientado a identificar el dominio acerca del concepto de conocimiento tácito, para ellos se ofrecieron 3 opciones a escoger. Los resultados se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6. Resultados del segundo aspecto de la encuesta

El conocimiento tácito es:	Frecuencia	Porcentaje
Aquel conocimiento que tiene cada persona y que es difícil de compartir	27	93.10
El conocimiento de grupo	1	3.45
El conocimiento que tenemos de las demás personas	1	3.45
Total	29	100.00

Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: Según la encuesta, el 93.10% de los encuestados menciona que el conocimiento tácito es aquel conocimiento que tiene cada persona y es difícil de compartir. Solamente 3.45% dicen que es el conocimiento de grupo, y 3.45% menciona que es el conocimiento de las demás personas. Se demuestra que existe dominio del concepto entre los trabajadores de la oficina de capacitación, lo cual es una ventaja, ya que al percibir que este tipo de conocimiento que es personal y difícil de transferir a otros por medio de un lenguaje que los otros entiendan o puedan comprender, se entiende la necesidad de gestionarlo, creando códigos que faciliten su transmisión o una infraestructura del conocimiento.

El tercer aspecto de la encuesta consiste en la siguiente interrogante: ¿Usted cree que el conocimiento tácito se puede sistematizar? Los resultados se exponen en la Figura 2.

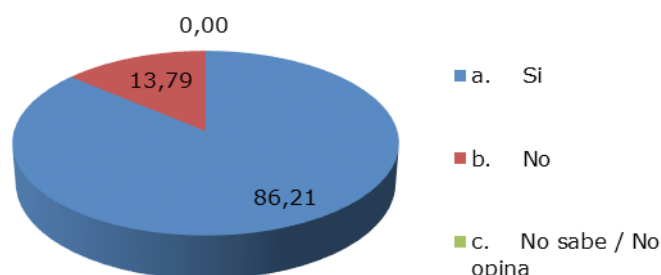


Figura 2. Resultados de la pregunta 3 de la encuesta. Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: Según la encuesta, el 86.21% de los encuestados menciona que el conocimiento tácito se puede sistematizar, solamente un 13.79% manifiesta lo contrario. Los que respondieron positivamente se basaron en que, aunque el conocimiento tácito se utiliza de forma intuitiva e inconsciente, se adquiere permanentemente mediante nuevas experiencias u dependiendo de un contexto favorable a nuevos aprendizajes mediante la observación, imitación o práctica. Por otro lado, los que respondieron negativamente sustentaron su respuesta mayoritariamente en el hecho de que el conocimiento está estrechamente ligado a términos como la intuición y otras características personales que son innatas.

Al respecto, (Imamura et al., 2020) especifican que la sistematización es considerada como una herramienta para la gestión del conocimiento en el entorno educativo, teniendo en cuenta la posibilidad que ofrece de estudiar los constructos teóricos e identificar los aportes expuestos en la producción científica de los investigadores, lo que viabiliza el acceso y consulta de estos conocimientos. Este concepto se hace extensivo a cualquier ámbito del saber, estableciéndose una estrecha relación entre la producción científica y su aplicación en las organizaciones.

El cuarto aspecto de la encuesta consiste en la interrogante siguiente: ¿Cuáles son las principales fuentes de conocimiento en la entidad? Los resultados se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta.

¿Cuáles son las principales fuentes de conocimiento en la entidad?	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia de la entidad	3	10.34
Experiencia del personal	9	31.03
Documentación de la entidad	5	17.24
Reuniones	2	6.90
Capacitaciones	10	34.48
Total	29	100.00

Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: Como puede apreciarse, el mayor porcentaje de trabajadores encuestados percibe como principal fuente de conocimientos en la entidad la capacitación, posteriormente la experiencia de su personal, seguido de la documentación de la entidad, la experiencia de la entidad y finalmente las reuniones. Todas estas fuentes de conocimiento son las que a juicio de los trabajadores deben incorporarse como parte del sistema de gestión del conocimiento, dado que son percibidas como potencializadoras del Know-how de la entidad.

El siguiente aspecto aborda las formas de compartir el conocimiento en la entidad, identificándose 5 modos, los cuales se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. Resultados de la pregunta 5 de la encuesta.

¿Cómo comparten el conocimiento en la entidad?	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	12	41.38
Intercambio a través de jornadas de trabajo	6	20.69
Intranet	1	3.45
Reuniones	2	6.90
Interacción personal	8	27.59
Total	29	100.00

Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: Según la encuesta, el 41.38% de los encuestados manifiesta que el conocimiento se comparte a través de las capacitaciones, luego con 27.59% con la interacción del personal, finalmente con 20.69% a intercambio a través de jornadas de trabajo. En concordancia con las formas de adquirir conocimientos, la mayoría aprecia que de esta misma manera se comparte, así como mediante la interacción entre las personas, lo cual permite fomentar la creatividad y la innovación, canalizar la resolución de problemas y mejorar la productividad. La forma menos aceptada corresponde la intranet de la entidad, cuya mejora debe ser valorada como objetivo del sistema de gestión del conocimiento a implementar en la entidad.

La pregunta 6 de la encuesta indaga acerca de las principales competencias laborales que son percibidas como fundamentales para tener en cuenta en el diseño de una estrategia de gestión del conocimiento, que permita potenciarlas. Los resultados se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9. Resultados de la pregunta 6 de la encuesta.

¿Cuáles cree que son las principales competencias laborales que se deben mejorar mediante un sistema de gestión del conocimiento?	Frecuencia	Porcentaje
Creatividad e innovación	9	31.03
Flexibilidad y adaptación a cambios	2	6.90
Asertividad en la toma de decisiones	5	17.24
Proactividad e iniciativa	8	27.59
Resolución de problemas	4	13.79
Trabajo en equipo	1	3.45
Total	29	100.00

Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: el mayor número de encuestados refirió la creatividad e innovación como la principal competencia laboral a potenciar mediante un sistema de gestión del conocimiento, dado que esta habilidad es la que mayormente permite enfrentar con efectividad los retos y contingencias que puedan presentarse en su desempeño profesional. Son muy valorados además la proactividad e iniciativa, seguidas del asertividad en la toma de decisiones. El argumento sobre el cual se sustentaron las propuestas es que estas son las habilidades fundamentales que debe poseer un profesional, las cuales se potencian mediante el continuo aprendizaje y una adecuada gestión institucional del conocimiento.

La pregunta 7 de la encuesta es: ¿Cuáles cree que es la principal barrera para la implementación de la gestión de conocimiento en la entidad? Los resultados se exponen en la Tabla 10.

Tabla 10. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta.

¿Cuál cree que es la principal barrera para la implementación de la gestión de conocimiento en la entidad?	Frecuencia	Porcentaje
Carencia de estándares en procesos de trabajo	17	58.62
Pobre infraestructura de comunicaciones	4	13.79
Deficiente Cultura Organizacional	4	13.79
No hay suficiente tiempo	1	3.45
No hay suficiente presupuesto	1	3.45
Resistencia de los trabajadores	2	6.90
Total	29	100.00

Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: Según la encuesta, los trabajadores identificaron 6 barreras para la implementación de la gestión de conocimiento en la entidad, en las que se asigna mayor repercusión a la carencia de estándares en procesos de trabajo, seguido de pobre infraestructura de comunicaciones y deficiente Cultura Organizacional, siendo estos tres aspectos los principales objetivos sobre los cuales debe diseñarse el sistema de gestión del conocimiento a implementar en la entidad.

Finalmente, el último aspecto incluido en la encuesta plantea la siguiente interrogante: ¿Por qué cree que es importante la gerencia del conocimiento en la entidad? Los resultados a ella se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. Resultados de la pregunta 8 de la encuesta.

¿Por qué cree que es importante la gestión del conocimiento en la entidad?	Frecuencia	Porcentaje
Reduce el trabajo y facilita la solución de problemas.	8	27.59
Respuesta rápida a los clientes	7	24.14
Alienta a la mejora continua	6	20.69
Comparte el conocimiento tácito	6	20.69
Difunde las mejores prácticas	2	6.90
Desarrolla nuevos productos y servicios	0	0.00
Total	29	100.00

Fuente: Confección propia, 2022.

Interpretación: Según la encuesta, el 27.59% de los encuestados manifiesta que la gestión del conocimiento es importante porque reduce el re-trabajo, el 24.14% porque es una respuesta rápida a los clientes, el 20.69% porque alienta a la mejora continua y comparte el conocimiento tácito, finalmente con 6.90% porque difunde las mejores prácticas. En ningún caso se percibe como una vía para desarrollar nuevos productos y servicios.

De modo general, la aplicación de la encuesta demuestra que existe la necesidad de implementar una estrategia de gestión del conocimiento y que existen las condiciones para su implantación a partir de que:

CONCLUSIONES

Se comprueba la hipótesis $H_i = Si$ se desarrolla una estrategia de gestión del conocimiento que permita a la entidad Promotora de Proyectos S.A., capturar, organizar, almacenar y desarrollar el conocimiento, entonces mejorarán las competencias laborales del personal en la oficina de capacitación.

El 93.10% de los encuestados reconoce que el conocimiento tácito es aquel que tiene cada persona y es difícil de compartir, por lo que se hace necesario crear mecanismos que permitan compartir de modo efectivo el conocimiento creado en la entidad, así como su preservación.

La mayoría de los encuestados manifiesta que el conocimiento se adquiere en la entidad principalmente a través de las capacitaciones, mediante la interacción del personal, e intercambio a través de jornadas de trabajo, y a su vez se comparte fundamentalmente por estas mismas vías. Se revela la necesidad de creación de una infraestructura comunicacional adecuada a las necesidades de información y divulgación del conocimiento, dado el pobre desarrollo de otras formas de comunicación en interacción.

Las principales barreras identificadas para la gestión del conocimiento son la carencia de estándares en procesos de trabajo, una pobre infraestructura de comunicaciones, deficiente cultura organizacional, falta de tiempo para implementar acciones que permitan una adecuada gestión del conocimiento, así como insuficiente presupuesto. Se manifiesta la necesidad de establecer procedimientos para cada uno de los procesos de la entidad.

Las principales competencias laborales que esperar mejorar a partir de la implementación de la estrategia de gestión del conocimiento son: creatividad e innovación, proactividad e iniciativa y asertividad en la toma de decisiones.

La implementación de una estrategia de gestión del conocimiento en la entidad permitirá combinar el conocimiento explícito, el tácito, la inteligencia competitiva, para aumentar la velocidad en producir cambios en las estructuras de conocimiento y con ello la respuesta efectiva a las demandas de su entorno mediante un desempeño superior de sus trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Álvarez, B. R. (2020). La gestión del conocimiento como generador de ventajas competitivas en organizaciones educativas. *Revista Scientific*, 5(17), 205-220.
- Coulter, & Robbins. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Elizabeth, G. S., Garcés Suárez, E., & Alcívar Fajardo, O. (2016). Las tecnologías de la información en el cambio de la educación superior en el siglo XXI: Reflexiones para la práctica. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 171-177.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hilario, J. D. S., Villavicencios, N. V., Merino, E. P., Céspedes, B. D. H., & Moreno, T. M. E. (2022). Enseñanza virtual y mejora de conocimiento en prevención del Covid-19 en niños de educación básica regular. *Universidad y Sociedad*, 14(1), 275-284.
- Honeycutt, J. (2001). *Así es la Gestión del Conocimiento. Aprenda a planificar e implementar soluciones de gestión de conocimiento con las herramientas que ya tiene en su empresa*. McGraw Hill España.
- Imamura, J. I., Keeling, M., & Barreto I. (2020). La gestión del conocimiento como plataforma para socializar la producción científica. *Revista Ingeniería Industrial*, 41(1), 1-14.
- Jácome, G. A., Morán, S., Jordán, A. E., & Ramos, J. P. (2018). Estrategias didácticas aplicadas en la formación de competencias. *Estudiantes-Ingeniería Comercial-FAFI-Universidad Técnica de Babahoyo. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, (6), 1-19.
- Mayo, A., & Lank, E. (2000). *Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning). Una Guía para ganar ventaja competitiva*. Ed. Gestión 2000 S.A.
- Vásquez, J. A. V., Gutarra, K. S. P., Rojas, M. J. L., Padilla, M. Á. C., & Montoya, J. A. G. (2022). Cultura organizacional en las entidades. *Revista Conrado*, 18(S1), 159-170..
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Editorial Doubleday.
- Pulido, J. S., & Andrés, F. (2020). Gestión del conocimiento, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional. *Revista Criterio Libre*, 18(33), 131-149.
- Sveivy, K. (2000). *Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y Gestionar los activos intangibles para crear valor*. Editorial Maxima/Laurent du Mensnil.