

**ANALISIS DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA  
CUATRO MIPYMES INDUSTRIALES DEL BARRIO RESTREPO EN BOGOTÁ-  
COLOMBIA**



PILAR ANDREA RICO

C.C 38361081 de Ibagué

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ECACEN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ, FEBRERO DE 2019

ANALISIS DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA  
CUATRO MIPYMES INDUSTRIALES DEL BARRIO RESTREPO EN BOGOTÁ-  
COLOMBIA



PILAR ANDREA RICO

Trabajo de Grado para optar por el Título de Especialización en Gestión de Proyectos

Asesor:

José Ever Castellanos Narciso

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ECACEN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, FEBRERO DE 2019

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi Esposo por el apoyo incondicional en cada una de las etapas de esta Especialización y a mi Hija ya que marco de manera importante el desarrollo de esta especialización, dadas las condiciones médicas que tuve en mi embarazo para su llegada; al tiempo que cursaba los estudios. Ellos mi pilar fundamental para lograr esta Meta.

## **Agradecimientos**

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mi Esposo e Hija por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Y por supuesto a mi querida Universidad en Especial a mi Tutor del proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente. a todas las autoridades, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

## Contenido

Introducción .....	1
1. El Problema de Investigación .....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2. Formulación del problema .....	9
1.2.1. Pregunta Problema .....	9
1.2.2. Hipótesis de investigación .....	9
1.2.3. Objetivos de la investigación .....	9
1.3. Justificación del estudio .....	10
1.4. Limitaciones de la investigación .....	13
2. Marco teórico .....	15
2.1. Antecedentes .....	15
2.2. Gestión del Conocimiento .....	18
2.2.1. El conocimiento en el Mundo Actual .....	18
2.2.2. Gestión del Conocimiento y productividad .....	21
2.2.3. El nivel de Madurez en la Gestión del Conocimiento .....	30
2.3. Empresa y Productividad: las Pyme .....	35
2.3.1. La Pyme en el mundo actual y América latina .....	38
2.3.2. La Pyme en Colombia .....	41
3. Metodología .....	46
3.1. Fases del Proyecto .....	50
3.2. Población y Muestra .....	51
4. Resultados .....	53
4.1. Gestión del Conocimiento y Productividad en las Mipymes Industriales del Barrio Restrepo ...	55
4.2. Nivel de Madurez en cuatro Mipymes Industriales del Barrio Restrepo .....	73
5. Conclusiones .....	82
6. Bibliografía .....	84
7. Anexos .....	90
Entrevista 1, Gerente Mypime de Calzado Dallas .....	90
Entrevista 2, Gerente Mypime de Calzado Janeth .....	94
Entrevista 3, Gerente Mypime de Calzado de Calidad .....	99
Entrevista 4, Gerente Mypime de Calzado Cachipay .....	104

## Lista de Figuras

Figura 1: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre Gestión del Conocimiento.....	56
Figura 2: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre Capacitación en Gestión del Conocimiento .....	56
Figura 3: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre Tipos de Conocimientos Gestionados en la Empresa .....	58
Figura 4: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre Organización de Conocimientos en la Empresa .....	59
Figura 5: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre utilidad de los conocimientos recibidos.....	60
Figura 6: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre coherencia entre Conocimientos recibidos y rol de desempeño laboral.....	61
Figura 7: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre estrategias de Apropiación del Conocimiento.....	62
Figura 8: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre implementación del conocimiento en el trabajo diario .....	63
Figura 9: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre la organización de la empresa de acuerdo al Conocimiento .....	65
Figura 10: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre la incidencia del conocimiento en el producto final.....	66
Figura 11: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre el conocimiento como fuente de solución de problemas .....	68
Figura 12: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre la importancia de sus conocimientos en la empresa .....	69
Figura 13: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre posibilidad de socialización de conocimientos.....	70
Figura 14: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre espacios de socialización de conocimientos.....	71

## Lista de Tablas

Tabla 1: Categorización de las Empresas en Colombia .....	38
Tabla 2: Encuesta a gerentes de las Pyme .....	48
Tabla 3: Encuesta para trabajadores de las Pyme .....	49



## **Resumen**

La presente investigación se enmarca dentro de la Especialización de Gestión de Proyectos en la línea investigativa de Gestión de la Organizaciones y la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia en Bogotá Colombia. Busca dar cuenta del Nivel de Madurez de cuatro MiPymes industriales del Barrio Restrepo en Bogotá, mediante una metodología cualitativa y un trabajo de campo que desde la opinión de la comunidad determine un acercamiento al estado de la Gestión del Conocimiento en las mismas, teniendo en cuenta su estado actual en el contexto local, regional, nacional y global, y la importancia de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones frente a las dinámicas del mundo, el mercado y la economía actual. Así mismo el presente estudio concluye como las cuatro MiPymes industriales del Barrio Restrepo oscilan entre los niveles de Madurez de Gestión del Conocimiento Inicial y de Conciencia.

Palabras Claves: Gestión del Conocimiento, MiPymes Industriales, Innovación y Productividad

## **Abstract**

The present investigation is part of the Specialization of Project Management in the investigative line of Management of Organizations and the School of Administrative, Accounting, Economic and Business Sciences ECACEN of the Universidad Nacional Abierta y a Distancia in Bogota Colombia. It seeks to account for the level of maturity of the industrial MiPymes Barrio Restrepo in Bogota, using a qualitative methodology and a fieldwork that from the opinion of the community determines an approach to the state of Knowledge Management in them, taking into account its current state in the local, regional, national and global context, and the importance of Knowledge Management in organizations against the dynamics of the world, the market and the current economy. Likewise, the present study concludes how the industrial MiPymes of Barrio Restrepo oscillate between the levels of Maturity of Management of Initial Knowledge and Consciousness.

Keywords: Knowledge Management, Industrial SMEs, Innovation and Productivity



## Introducción

El presente documento da cuenta de la investigación denominada “ANÁLISIS DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA CUATRO MYPYMES INDUSTRIALES DEL BARRIO RESTREPO EN BOGOTÁ-COLOMBIA”, teniendo como objetivo general el de Analizar el nivel de madurez de la Gestión del Conocimiento para cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo de la Ciudad de Bogotá, con el fin de corroborar la hipótesis de que cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo en Bogotá Colombia tienen un bajo nivel de desarrollo y de Madurez y su caracterización fundamental consiste en un desconocimiento, una desorganización y la carencia de aplicación de sistemas de gestión del conocimiento enfocados en la innovación y el desarrollo. Para ello el siguiente texto estará dividido en 5 grandes apartados.

En el primer capítulo se abordará el planteamiento del Problema, su estado a nivel local, nacional, regional y global, haciendo especificidad en la importancia de las MiPymes en los entornos actuales de la economía mundial. Así mismo en este apartado se expondrá la formulación del problema de investigación, los objetivos generales y específicos, la hipótesis de investigación, los argumentos que justifican la misma y sus posibles limitaciones. Por su parte, en el segundo capítulo se abordarán todos los elementos teóricos y conceptuales, iniciando por una revisión de los antecedentes en el orden local, regional, nacional y global. Posteriormente se realizará una aproximación teórica a la importancia del conocimiento en el mundo actual, la teoría sobre la Gestión del Conocimiento y la fundamentación de la Madurez en el análisis del mismo.

En el tercer capítulo del presente escrito se expondrán los elementos de orden metodológico, el enfoque, el tipo de investigación y las herramientas de recolección de la información, acompañados del cronograma, las fases de la investigación y la muestra poblacional del estudio. En el cuarto capítulo se hará un análisis de los resultados del trabajo de campo de acuerdo a la información de las encuestas y entrevistas realizadas

a los gerentes y trabajadores de las MiPymes, triangulando la información de acuerdo a la formulación del problema y a los fundamentos teóricos establecidos. Finalmente, en el quinto capítulo se establecerán las conclusiones del estudio de acuerdo a los objetivos general y específicos y la hipótesis de investigación para concluir con la bibliografía usada y los anexos respectivos.

## 1. El Problema de Investigación

### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad acontece una transformación estructural del sistema económico mundial, que tuvo su inicio con la apertura económica y el origen del proceso denominado neoliberalismo y del movimiento de magnitudes mundiales llamado globalización. Dichos cambios representan un reto para las ciencias administrativas, el mundo del trabajo y la productividad de las organizaciones, estas últimas han enfrentado en las últimas tres décadas nuevos retos, necesidades que implican nuevas formas de pensar, actuar y transformarse. En tal orden de ideas, se ha reconocido ampliamente por parte de diversos actores de orden regional, nacional y global, las necesidades que tienen las organizaciones en la actualidad y las implicaciones de sus transformaciones frente a un mundo en constante cambio y evolución, las actitudes proactivas, reflexivas e innovadoras son primordiales en el desarrollo social, económico, político y organizacional del mundo actual, tal como lo evidencia Gómez (2016) respecto al tema:

La globalización, entendida como la interconexión económica de los países, es uno de los efectos del denominado modelo de liberalización económica. Este fenómeno, al ser inevitable, y junto con la diferenciación de los países, conlleva a que estos se vean obligados a enfrentarlo de diferentes maneras, dependiendo de su capacidad de cambio, políticas económicas y demás factores que influyen tanto en la implementación de las nuevas políticas comerciales, como en la eficiente participación en la economía global. Debido a esto, la globalización bien afrontada atrae efectos positivos como el crecimiento, la investigación y la generación de nuevas oportunidades, sin embargo, este fenómeno mal enfrentado, conlleva consecuencias negativas que pueden verse reflejadas en pobreza, atraso tecnológico, endeudamiento. (p. 35)

En este contexto general se empieza a instituir el problema de investigación, que establece como todas las organizaciones empresariales deben estar en constante innovación y transformación frente a los cambios establecidos por los mercados y el

sistema económico actual, de lo contrario, la constante transformación de los mercados, la velocidad de los movimientos económicos, la innovación en el producto y las cambiantes y cada vez más especializadas necesidades del cliente terminarán por definir una organización no competitiva y productiva. De tal manera el conocimiento científico en administración debe estar en una constante actualización, planteando nuevas representaciones y generando nuevas perspectivas teórico prácticas que posibiliten un aumento de la innovación y la productividad, que lleven a las organizaciones, de manera práctica a comprender el mundo que los rodea, a proyectarse frente a los cambios y transformaciones del medio en el que se desenvuelven y las conviertan en factores, actores y propiciadores del desarrollo económico y social. En tal razón de argumentos Álvarez (2016) respecto a los retos del mundo contemporáneo afirma que

Las organizaciones en cualquier país, cualquiera que sea su actividad, son una fuente de poder e influencia en la sociedad más allá de sus actividades específicas porque son a la vez instituciones económicas y también agentes de transformación social independientemente de que los efectos sobre la sociedad sean los deseados o no. Una organización en su relación con la sociedad cumple funciones importantes pero también genera problemas importantes, para ello basta pensar en la relación que surge entre el resultado de su administración y su vinculación con el bienestar humano y social. (p. 3)

En tanto, la presente investigación se centra en un problema actual y pertinente al interior de las ciencias económicas y administrativas que se plantea sobre la respuesta a cómo lograr que las organizaciones afronten las transformaciones estructurales del contexto socioeconómico y a su vez se desarrollen de manera integral involucrando procesos innovadores y de impacto. En tal contexto problémico, uno de los elementos más relevantes y que más énfasis ha logrado al interior del conocimiento y la práctica de todas las ciencias en la actualidad es la Gestión del Conocimiento, debido a que en los últimos 30 años, como consecuencia de las transformaciones explicadas con antelación, el conocimiento se ha convertido en un bien de valor intelectual, social y económico preponderante y su relevancia lo ha convertido en un factor fundamental en la

construcción de conocimiento teórico práctico en torno a todas las reflexiones y acciones humanas actuales. En torno al conocimiento, proliferan medios para transmitirlo, comunidades científicas para producirlo y validarlo, mecanismos para organizarlo y estrategias para canalizarlo y optimizarlo, esto es la sociedad del conocimiento, y para el conocimiento, como lo evidencia Foray (2002) al afirmar que:

El aspecto esencial está constituido por una aceleración sin precedentes del ritmo de creación, acumulación y sin duda también de apreciación del conocimiento. Esta tendencia se plasma en particular en una fuerte intensidad del progreso científico y tecnológico. Tiene múltiples consecuencias y plantea numerosos retos. Sin embargo, no es igualmente acentuada en todos los sectores. Un nuevo tipo de institución participa fundamentalmente en este fenómeno. Se trata de las comunidades de conocimientos: redes de individuos cuyo objetivo fundamental es la producción y la circulación de saberes nuevos y que ponen en relación a personas que pertenecen a entidades diferentes o incluso rivales. Una manifestación del desarrollo de las economías del saber remite pues a la penetración de las organizaciones clásicas por personas que representan un valor para esas organizaciones. (p. 3)

Por su parte, la Gestión del conocimiento se está convirtiendo en un enfoque trascendental en la investigación, la formación profesional y el perfeccionamiento de las organizaciones en el mundo moderno, en tanto, su análisis e implementación como modelo gerencial resulta profundizar el desarrollo del problema de la presente investigación. Así es como, al interior de las ciencias económicas y administrativas la Gestión del Conocimiento se ha convertido en un elemento de gran importancia y necesario estudio, en tanto se centra en el eje fundamental del conocimiento de sus disciplinas y resulta un factor coyuntural a la hora de que tanto organizaciones, como gerentes de proyectos fomenten procesos y estrategias de alta competitividad empresarial usando conceptos y herramientas útiles para preparar, evaluar, ejecutar y controlar óptimamente proyectos de inversión, tal como lo evidencia el plan de estudios del programa posgradual en el que se inscribe la presente investigación, puesto que:



Al ser el conocimiento otro recurso esencial que las organizaciones poseían para obtener sus objetivos y metas, su gestión era la vía indicada para confrontar la situación existente. El conocimiento es un recurso vital que las instituciones necesitan obtener, clasificar, atesorar y utilizar en pos de cumplir con sus objetivos. Esto da paso a la Gestión del Conocimiento como nuevo enfoque gerencial. (Artilles & Pumar, 2013, pág. 34)

Consecuentemente, es de afirmar que la Gestión del Conocimiento resulta un elemento de suma importancia para las organizaciones en la actualidad, al punto que puede generar efectos nocivos que pueden llevar a que la empresa desaparezca o a que se potencialice y desarrolle en el contexto. En tal sentido, las organizaciones en la actualidad enfrentan diversos retos relacionados con el conocimiento, como son una competitividad de orden global, constantes avances tecnológicos, cualificación especializada en tiempo real, diversificación de ritmos y caracterización de productos, multiplicidad de clientes y un mundo de publicidad en la palma de la mano son elementos que hay que contemplar y por los que es preciso mejorar la Gestión del Conocimiento en todos los Niveles. En tanto, en palabras de Gómez, Pérez, & Curbelo (2005)

Las organizaciones de hoy están inmersas en profundos y constantes cambios provocados fundamentalmente por el proceso de globalización, la fuerte competencia ocasionada por la aparición de nuevos competidores, las disminuciones del ciclo de vida de los productos y servicios, los cambios tecnológicos asociados de una economía de producto a una economía de servicios centrados en el cliente, marketing, competitividad, transferencia tecnológica e innovación, todo esto unido a las exigencias cada vez más crecientes de los clientes,[.....]el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y el conocimiento han permitido generar, procesar, gestionar e intercambiar la información y el conocimiento, pero sobre todo han modificado profundamente el uso racional de los mismos, su significado y repercusión. (p. 36)

Por su parte, la Gestión del Conocimiento como piedra angular ha sido desarrollada de manera enfatizada por las grandes empresas, las multinacionales y los grandes emporios financieros reflejan en sus modelos gerenciales un amplio conocimiento y desarrollo de sistemas de Gestión del Conocimiento que redundan en exitosas campañas publicitarias, ampliación de los mercados y presencia multinacional. No obstante, la pequeña y mediana empresa está en una encrucijada, la carencia de investigaciones, la imposibilidad de desarrollo en nuevos mercados y la falta de estrategias relativas a la innovación han ubicado a las pymes en una situación desfavorable en contraposición a su importancia y grado de protagonismo en la economía mundial, de lo que dan evidencia Castillo, Velandia, Hernández, & Archibold (2017) diciendo que:

Las Pequeñas y Medianas Empresas PYME en el marco de la búsqueda de una posición competitiva, han sido consideradas por OCDE y la CEPAL como unidades productivas que soportan a través de sus operaciones el desarrollo social y productivo de los sistemas económicos... Aunque las PYME se encuentran inmersas en un contexto fluctuante que requiere de ellas la implementación de procedimientos internos que pregonen la calidad y la eficiencia de los servicios de sustancia material e inmaterial que se ofrecen al mercado, la realidad demuestra que dichos agentes económicos se encuentran caracterizados por poseer mecanismos internos poco innovadores, debido a que los procesos administrativos implementados en ellas responden al empirismo e informalidad. (p. 26)

En tanto, esta tendencia antes mencionada también incide sobre la existencia de la PYME, puesto que como lo evidencian Marulanda & López (2013) las MiPymes en Colombia representan el 50% de la producción económica y son generadoras del 70% del empleo, no obstante, un 75% son informales y la inestabilidad de su duración en años resulta evidencia de graves problemas relacionados con la Gestión del Conocimiento. Además de esto a la MiPymes en el país las afecta con mayor intensidad la inflación y la deflación, no soportan largas crisis, son más incididas por el control fiscal del Estado, tiene pocas posibilidades de transformación y tienen modelos de gestión empíricos que

determinan problemas en su desempeño, crecimiento y mantenimiento en el tiempo (Quintero, 2018), además de otros problemas estructurales como son:

- Restricciones al crédito.
- Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada.
- Formalización y absorción de nuevas tecnologías.
- Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción.
- La deficiente infraestructura física.
- Falta de asociatividad empresarial.
- Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico.
- Dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales. ( Marulanda, Echeverry & López, Trujillo, 2013)

De tal manera, la Gestión del conocimiento en las MiPymes en Colombia se convierte en un elemento problemático, que debe ser analizado, estudiado para definir sus características y posibles alternativas de solución. Por lo tanto, se hace necesario realizar investigaciones que aborden el problema y den sustento a este inconveniente que resulta un factor negativo para el desarrollo y el crecimiento de la economía nacional. De esta manera, la inclusión de la Gestión del Conocimiento en las MiPymes será el elemento problemático de la presente investigación que buscará realizar un estudio de caso que permita caracterizar los procesos de Gestión del Conocimiento en las MiPymes de uno de los sectores industriales característicos de la capital Colombiana.

## **1.2. Formulación del problema**

La presente investigación buscó aportar en la construcción del conocimiento el nivel de madurez de la Gestión del Conocimiento para cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo de Bogotá Colombia. De allí resulta el planteamiento de la presente investigación, que tiene como pregunta problema la siguiente

### ***1.2.1. Pregunta Problema***

¿Cuál es el nivel de madurez de la Gestión del Conocimiento para cuatro MiPymes industriales del Barrio Restrepo en Bogotá Colombia?

### ***1.2.2. Hipótesis de investigación***

Las cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo en Bogotá Colombia tienen un bajo nivel de desarrollo y de Madurez y su caracterización fundamental consiste en un desconocimiento, una desorganización y la carencia de aplicación de sistemas de gestión del conocimiento enfocados en la innovación y el desarrollo.

### ***1.2.3. Objetivos de la investigación***

#### ***1.2.3.1. Objetivo General***

Analizar el nivel de madurez de la Gestión del Conocimiento para cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo de la Ciudad de Bogotá.

#### ***1.2.3.2. Objetivos específicos***

- Definir y caracterizar la gestión del conocimiento como un elemento fundamental para el desarrollo de las MiPymes en la actualidad.
- Analizar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento para cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo aportando elementos claves en el diagnóstico de este problema.

- Publicar un texto entregable (afiche y plegable) a las empresas participantes en la investigación sobre consejos prácticos para incrementar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento.

### **1.3. Justificación del estudio**

Tal como se describió en el planteamiento del problema, en el marco de la economía globalizada es posible definir transformaciones que otorgan nuevas características, perspectivas y proyecciones para todo tipo de organizaciones empresariales. La mundialización de los mercados, las innovaciones tecnológicas en todos los campos, las tecnologías de la información y la comunicación, sumados a un sin número de descubrimientos en el campo de la ciencia, la economía y la administración han renovado los escenarios productivos en la actualidad. En este ámbito, los proyectos de emprendimiento y negocio deben estar encaminados a realizar un reconocimiento específico del escenario económico mundial, regional, nacional y local, sus demandas, sus capacidades productivas, sus dimensiones, el sector en el que se desempeñan y las innovaciones que deben asumir ser competitivos, tal como lo explicita Botero (2014) al afirmar que:

La globalización, dada su historia y los casi totales ámbitos de la existencia moderna que ha penetrado, es precisamente eso, un entorno, una especie de “hábitat” económico, social, político y cultural en el cual navega la humanidad, y no un fenómeno transitorio que puede crear algún tipo de impacto de magnitud variada para la empresa en virtud de las características específicas de su tamaño, sector de desempeño, ubicación u otras variables...De ahí la importancia de que los estrategias concentren su atención en lo que ocurre realmente cuando se toman acciones de “reacción”, “supervivencia” o “aprovechamiento” respecto a la globalización (p. 12)

Por tal motivo en todo el mundo, uno de los factores más importantes y que mayor trascendencia ha adquirido en las últimas décadas llegando a ser tan relevante como el capital o la infraestructura, es el del conocimiento y su utilización en el universo

productivo. El conocimiento en la actualidad termina por convertirse en una de las piedras angulares de las organizaciones como mecanismo multidimensional, su uso y su gestión resultan potenciales y de su adecuada implementación dependerá en gran medida el desarrollo y el éxito de cualquier emprendimiento. Así es como, la Gestión del Conocimiento se ubica en la actualidad como un elemento de todas las organizaciones, más aún en las empresas, donde su incorporación ha tenido una evolución significativa, pasando de ser un área importante para el mejoramiento o un aspecto meramente conceptual, a convertirse en un factor transversal y práctico que genera incidencia en los objetivos misionales y el cumplimiento de las metas organizacionales, por ende, un objeto de necesario estudio e investigación. En tanto, este elemento resulta de suma importancia, si se piensa como lo afirman Vargas & Moreno (2005) que:

En la actualidad podemos afirmar que la Gestión del Conocimiento está en la agenda de los líderes de todo el mundo como un componente clave en los procesos de negocio, y es probable que, si se logra fundamentar sólidamente su importancia en la creación de valor y en la consecución de una ventaja sostenible para la empresa, se convierta en uno de los paradigmas de la Dirección Estratégica (p. 142)

De esta manera, la Gestión del Conocimiento resulta un concepto de gran necesidad de comprensión y profundización, por lo que, en los centros del conocimiento, las universidades y la investigación científica deben establecer nuevas iniciativas que permitan reflexionar sobre su conceptualización y su práctica en todo tipo de contextos, razón por la cual el presente proyecto de investigación resulta pertinente y actual. Así pues, tal como lo afirman Vargas & Moreno (2005) la investigación de la Gestión del Conocimiento debe responder en la práctica a modelos sistemáticos que permitan no solo controlar los flujos de información, sino categorizarlos, organizarlos y generar mecanismos para que su uso tenga incidencia en las acciones prácticas de la organización. Por tales argumentos, se hace necesario entender cómo piensan las organizaciones la Gestión del Conocimiento, como lo entienden, como lo manejan y que estrategias de Gestión del Conocimiento implementan de manera cotidiana, aspectos de los que debe dar cuenta la investigación. Lo anterior se justifica al pensar que:

En los centros de Investigación y Desarrollo, los laboratorios, las áreas de I&D de las empresas multinacionales y transnacionales, se construye un conocimiento científico y técnico que va a circular en los otros sistemas, también se produce conocimiento en los procesos de trabajo de los diversos ámbitos de una sociedad. Esto genera la necesidad de fortalecimiento institucional para la administración de la generación de conocimiento nuevo en los procesos de trabajo. (Peluso & Catalán, 2002, p. 22)

Por otra parte, los escenarios latinoamericanos y colombianos no son ajenos a tal situación, las transformaciones en los centros mundiales de poder económico, la creación de nuevas rutas comerciales y alianzas estratégicas ha llevado a que este continente tenga nuevos retos y perspectivas frente al desarrollo de la gestión del conocimiento como elemento necesario para afrontar el cambio. En este contexto se plantean dos perspectivas de análisis planeadas por Botero (2014), por una parte la que estima que la entrada de la globalización ha permitido a las grandes multinacionales penetrar el continente y apropiarse de los mercados y opacando a los pequeños y medianos emprendimientos; y en su contraparte, la que analiza las condiciones válidas para que las organizaciones en América Latina puedan realizar un uso adecuado de la gestión del conocimiento, aprovechando todas sus ventajas y desarrollándose de manera integral. En tal situación se hacen necesarias nuevas investigaciones que permitan ampliar el análisis de la gestión del conocimiento en la región y den cuenta de cómo se está presentando su implementación, otra razón más que justifica la presente investigación si se considera como;

Durante los últimos años ha surgido un renacido interés en la investigación sobre Creación y Gestión del Conocimiento, reflejado en un aumento del número de publicaciones, que intentan aportar una visión renovada sobre la Creación y Gestión del Conocimiento, su naturaleza, procesos, metodologías, técnicas y tecnologías, facilitadores y barreras que debe afrontar, así como los beneficios que comporta a las organizaciones. (Rodríguez, 2009, p. 36)

Entre tanto, en el escenario nacional es importante destacar como los cambios mencionados anteriormente han llevado a la empresa colombiana, sobre todo a la Pequeña y Mediana a enfrentar situaciones adversas y grandes retos. Según la ANIF, (2018) aun cuando para el presente año la situación de las MiPymes en el país tuvo una leve mejoría, de manera general es concluyente como su crecimiento y desarrollo se encuentra aún en cifras negativas, una tendencia similar en toda la década que permite pensar en falencias estructurales frente al contexto y la coyuntura de la economía mundial. Por ende, se requieren con urgencia investigaciones que aborden la gestión del conocimiento en las MiPymes en el país, que den cuenta de cómo se están llevando estos procesos de que falencias y fortalezas pueden resultar del análisis investigativo, por lo que la presente investigación se justifica en el contexto nacional y local.

#### **1.4. Limitaciones de la investigación**

La limitación principal de la presente investigación será el poder acceder a las MiPymes para realizar el trabajo de campo, situación que se dará por diversos factores que serán expresados a continuación. El primer factor que dificultará el acceso a las MiPymes para el trabajo de campo será sin duda la falta de convicción de estas en las investigaciones y el aporte de las mismas a su desarrollo, en tal sentido, los gerentes o directores de estas organizaciones consideran a priori que serán utilizados por los investigadores y que más allá de versen beneficiados por tal situación quedarán expuestas sus falencias, sus problemas y sus necesidades. Otro factor por el cual el trabajo de campo resultará una limitante es el del tiempo, puesto que en una MiPymes este es fundamental y el trabajo de todos los miembros de la organización (incluido el director o gerente que de manera recurrente también es trabajador) resulta necesario para cumplir con las metas de productividad.

#### **1.5. Conclusiones del Capítulo**

Como conclusión general del primer capítulo es posible establecer que las Mipyme representan empresas de suma importancia en las transformaciones del sistema económico actual en el mundo y en Colombia, debido a que por su versatilidad, tamaño



y capacidad de maniobrabilidad pueden ser claves en un mercado cambiante que se transforma de manera veloz y en grandes proporciones. Por su parte es importante concluir como la Gestión del Conocimiento es en la actualidad un elemento problemático de necesaria investigación y estudio en la gerencia empresarial y los análisis académicos en el campo de las ciencias administrativas. Sumado a lo anterior es posible reconocer que de acuerdo al estado actual de las Mipyme en Colombia es considerable la existencia de un problema relacionado con la gerencia empresarial, por tanto, los problemas estructurales y coyunturales que afectan a estas organizaciones implican generar nuevas indagaciones que permitan mitigar el problema.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

Con el fin de establecer en qué medida y características ha avanzado la investigación en torno a la Gestión del Conocimiento en las MiPymes se hace necesario realizar una revisión de antecedentes que permita determinar tal progreso. Por ende, se iniciará generando una revisión de algunos antecedentes de orden internacional que permitan comprender como se ha abordado el problema y como se han construido perspectivas teórico prácticas de este, en el mundo. Seguidamente se dará una exposición de los antecedentes de la gestión del conocimiento en las Pymes en América Latina, su trascendencia y su avance, para finalizar con una revisión de algunos estudios que hayan abordado el tema de la Gestión del Conocimiento en las Pymes en el orden nacional y regional.

En primera instancia y en el orden internacional es imprescindible revisar el estudio realizado por Edvardsson & Durst, (2013), una exploración sobre el estado del arte del avance de las investigaciones sobre la gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas europeas. En este estudio se destacan los elementos que subyacen en cada una de las investigaciones, determinando modelos de innovación, sistemas de gestión del producto, el mercado y el proceso productivo que mayor innovación representan en algunas de las universidades más importantes de Europa. Este estudio resulta de Gran importancia en la medida en que posibilita generar comparaciones entre el estado de la investigación y del desarrollo de las Pymes respecto a la Gestión del Conocimiento en Europa y en América Latina y Colombia.

Otro estudio destacable en el ámbito internacional es el presentado por Massaro, Handley, Bagnoli, & Dumay (2016), un estudio del estado del arte de las investigaciones sobre Gestión del Conocimiento en Europa, que analiza mas de 89 casos de empresas con modelos innovadores al respecto determinando una crítica y una revisión del desarrollo de este tema desde elementos específicos de la gerencia y la inclusión de las TIC. De tal manera, este antecedente resultaría importante para determinar nuevamente

el nivel de desarrollo y la caracterización de las Pymes específicamente en Italia, Alemania y Francia, teniendo así un canon específico para estudiar el caso de este tipo de organizaciones en Colombia y América Latina.

Como tercer y último estudio internacional es de señalar el realizado por Valdez, García, & Maldonado (2016), un análisis de más de 900 Pymes industriales en el mundo, en el que el eje temático es la Gestión del Conocimiento que realizan desde las categorías de innovación y desarrollo. Este estudio es de importancia para la presente investigación si se piensa en principio como todos los casos que analiza son de Pymes industriales, similares al objeto de estudio de esta tesis, y sobre todo porque permite referenciar Pymes existentes en todo el mundo determinando el nivel de desarrollo y la caracterización de la Gestión del Conocimiento en 3 continentes.

Por su parte, en lo que respecta a América Latina, es necesario en principio citar la investigación elaborada por Benavides & Pedraza (2018), un estudio sistemático de la literatura sobre Gestión del Conocimiento en las Pymes en América Latina y Colombia y las perspectivas que han surgido en torno a este objeto de estudio. Este análisis resulta importante al determinar el estado del arte de la Gestión del conocimiento en las Mipymes en Latinoamérica, ya que aborda su desarrollo y abordaje conceptual y práctico desde la literatura en los últimos 10 años, lo que permite sin duda generar hipótesis sobre el avance o retroceso de la cuestión en América Latina desde un enfoque teórico y porque no, epistemológico.

Entre tanto, también en el ámbito latinoamericano, es importante señalar el trabajo realizado por Couso & Ramirez (2016) que establece un análisis de las prácticas de las Pymes industriales de algunos países del cono sur respecto a la Gestión del Conocimiento. Este trabajo refiere incidencia porque es un insumo que permitirá comparar dinámicas y establecer relaciones de los procesos particulares de esta zona del continente con los acontecidos en Colombia. Así mismo dicho análisis es de calidad en tanto refiere la innovación como categoría de análisis de la Gestión del Conocimiento en las Pymes, lo que determinaría un examen del nivel de desarrollo y caracterización de

los procesos productivos de estas empresas en el marco de las transformaciones globales a las que se ven enfrentadas.

Finalmente, en el ámbito latinoamericano hay que reparar en el estudio presentado por Maldonado, Martínez & García (2012), un análisis relacional entre el nivel de Gestión del Conocimiento y el desarrollo, crecimiento y productividad de 125 Pymes del estado de Aguas calientes en México. Este estudio resulta representativo y de importancia si se piensa que es una investigación similar en el tipo a la presente tesis, en tanto busca determinar el nivel de desarrollo y avance de la Gestión del Conocimiento en una región específica. Así mismo, esta investigación es de relevancia porque da cuenta del nivel de desarrollo del tema central de esta investigación, en una muestra significativa de empresas en Centro América, definiendo un referente en esta región continental.

Por su parte, en el nivel nacional es destacable el estudio definido por Castillo, Velandia, Hernández, & Archibold (2017) una publicación que analiza la Gestión del Conocimiento con relación a la innovación en 39 Pymes industriales de el Departamento del Atlántico en Colombia. Este estudio de corte longitudinal y cuantitativo, realiza análisis de los elementos y herramientas de Gestión del Conocimiento implementadas por los gerentes de estas organizaciones, comparándolas con el crecimiento de la innovación y la productividad de sus organizaciones. Este estudio resulta relevante porque otorga un referente del estado del arte del problema de investigación en el país y en una región específica, permitiendo comparación y análisis del nivel de desarrollo y la caracterización de la Gestión del Conocimiento en tales organizaciones.

Finalmente, es importante destacar el trabajo realizado Marulanda, Echeverry & López, Trujillo (2013), un estudio realizado en 8 ciudades capitales, en las que se buscó dar cuenta de los rasgos característicos de 323 pymes para gestionar el conocimiento. Este estudio resulta relevante porque sirve como elemento de comparación y comprobación de los resultados propios de esta presente investigación, con el fin de establecer diferencias significativas entre los hallazgos de este antecedente y la corroboración de la hipótesis de investigación de la presente tesis.

## **2.2. Gestión del Conocimiento**

### ***2.2.1. El conocimiento en el Mundo Actual***

En la segunda mitad del siglo XX los teóricos de las ciencias humanas empezaban a despuntar sobre un cambio significativo en las concepciones del mundo, la guerra entre potencias generó sin duda un avance propio en la ciencia y las innovaciones tecnológicas posteriores a la mitad del siglo confluyeron en una tendencia unívoca, la información había empezado a fluir de manera constante. En consecuencia, empiezan a generarse nuevos conceptos que tratan de dar explicación y nombre al cambio, que determinaba la creación de un nuevo sector de la economía y que dejaba atrás como centro de importancia una larga tradición agrícola de la humanidad. Ahora la información se tornaba en elemento central, su flujo, su comunicación y su incidencia en los procesos de la vida de los seres humanos dieron un giro sobre el cual se construiría a posteriori una sociedad mediática e inmediata.

Los inicios del desarrollo teórico del concepto “Sociedad de la información” se sitúan en la década de 1960, como consecuencia de un proceso económico en el cual los sectores de producción agrícola e industrial perdieron su liderazgo en el desarrollo económico. En dicha década, el surgimiento acelerado de un nuevo sector, llamado “sector servicios”, comenzó a constituirse como el “tercer sector de la producción”. (Forero, 2009, p. 42)

Consecuentemente, el conocimiento y la información como elementos de valor social, cultural y económico han tenido un gran auge en las últimas tres décadas, siendo elementos claves para el análisis e interpretación de las transformaciones que empezaron a generarse en el mundo a partir de la década de los 90’s con la apertura económica, el neoliberalismo y el proceso de la globalización. En palabras de Drucker (1993) la sociedad de inicios de los 90’s estaba viéndose enfrentada a un sin número de transformaciones de la política y la economía que llevaría a las organizaciones a una etapa nunca antes vista, en la que los sustentos básicos como el capital o el intercambio, que antes tuvieron prelación serían paulatinamente reemplazados por un giro hacia el

conocimiento, un conocimiento vivo que no sé remitiría única y exclusivamente a la industria, o a la academia, sino que por el contrario llenaría todos y cada uno de los espacios de la vida en sociedad, desde ese momento es posible evidenciar el surgimiento de una nueva perspectiva de la información y el conocimiento. En tal sentido hay que argumentar que ...

La sociedad pos capitalista estará dividida por una nueva dicotomía de valores y de percepciones estéticas. No serán las “dos culturas”, la literaria y la científica... La dicotomía estará entre “intelectuales” y “gestores”; los primeros ocupándose de palabras e ideas; los segundos, de personas y trabajo. Superar esta dicotomía y alcanzar una nueva síntesis será un reto filosófico y educacional de la mayor importancia en la sociedad pos capitalista. (Drucker, 1993, p. 13)

En razón de tales argumentos, las sociedades de finales del siglo XX e inicios del XXI empezaron a tener una revaloración y resignificación del conocimiento, que ocupaba espacios fundamentales y que sería sin lugar a duda un bien preciado para los procesos que estaban aconteciendo. Esta suerte de transformaciones, que determinaban el rumbo de los países y las organizaciones, debían ser comprendidas de la manera más pronta posible, para ser confrontadas sin generar daño y buscando cualquier posible beneficio. En los años de la guerra fría las potencias mundiales habían ejercido una competencia de conocimientos, que había terminado en grandes avances para la humanidad, sin embargo, el conocimiento del fin del siglo e inicio del nuevo milenio iba más allá de ser un ostento para demostrar poderío, se convertía en una necesidad sin la cual se podía sucumbir y en cuyo beneficio se basaba la configuración del nuevo orden de las relaciones entre las naciones. Este es un contexto en el que:

Estas características determinan una rápida evolución de los saberes y una gran intensidad de innovación. Frente a esta economía rápidamente cambiante, organizaciones, comunidades y personas deben “equiparse” de nuevas competencias y de nuevas cualidades para sobrevivir y prosperar en este mundo en permanente estado de turbulencia. De este modo se van generando

consecuencias para el sistema educativo y de formación y para los mercados del trabajo, así como también para la forma de organización de las empresas y de los mercados. También forman parte de este vasto ámbito de problemas los inherentes a la privatización de las bases de conocimiento y, por ende, los del acceso de todos a los nuevos descubrimientos y saberes. (Foray, 2002, p. 3)

A partir de estas determinaciones es probable definir la existencia de una sociedad del conocimiento, en la que el sistema político, económico, social y cultural se ven expuestos a flujos diversos y acelerados de información. En tal contexto pareciese que se viviera en una crisis dinámica y permanente acompañada de un constante cambio, en el que el conocimiento resultaría remedio y guía para afrontar las innovaciones. De tal modo, las sociedades actuales viven en una transformación y resignificación de sus esferas y de sus relaciones, allí es donde el ostento e implementación del conocimiento hace la diferencia, en un mundo donde todo es inmediato, la certeza de una información veraz, oportuna, realista y clara es la forma mediante la cual se fortalecen las relaciones humanas, en medio de las cuales se determina una nueva idea de la identidad, representada...

En un mundo de flujos globales de riqueza, poder e imágenes, la búsqueda de la identidad, colectiva o individual, atribuida o construida, se convierte en la fuente fundamental de significado social. No es una tendencia nueva, ya que la identidad, y de modo particular la identidad religiosa y étnica, ha estado en el origen del significado desde los albores de la sociedad humana. No obstante, la identidad se está convirtiendo en la principal, y a veces única, fuente de significado en un periodo histórico caracterizado por una, amplia desestructuración de las organizaciones, deslegitimación de las instituciones, desaparición de los principales movimientos sociales y expresiones culturales efímeras. (Castells, 1996, p. 5)

Bajo tales circunstancias, las transformaciones de la sociedad del conocimiento fueron encaminándose en un solo sentido, el desarrollo de la productividad económica,

que junto con la consolidación del neoliberalismo terminaron por establecer al conocimiento como un medio para lograr el desarrollo y crecimiento económico. Por tal motivo, el inicio del siglo XXI ha demostrado como el uso del conocimiento y su gestión han desembocado en un impulso global hacia la productividad, las organizaciones económicas y las naciones han volcado sus esfuerzos hacia tal fin, mediadas por las tecnologías de la información y las comunicaciones, las empresas representan elementos esenciales en el desarrollo de las sociedades actuales, y la forma como estas afrontan el conocimiento resulta determinante en tal fin...

Aunque la tecnología y las relaciones de producción técnicas se organizan en paradigmas originados en las esferas dominantes de la sociedad (por ejemplo, el proceso de producción, el complejo industrial militar), se dividen por todo el conjunto de las relaciones y estructuras sociales y, de este modo, penetran en el poder y la experiencia, y los modifican. Así pues, los modos de desarrollo conforman todo el ámbito de la conducta social, incluida por supuesto la comunicación simbólica. Debido a que el informacionalismo se basa en la tecnología del conocimiento y la información, en el modo de desarrollo informacional existe una conexión especialmente estrecha entre cultura y fuerzas productivas, entre espíritu y materia. De ello se deduce que debemos esperar el surgimiento histórico de nuevas formas de interacción, control y cambio sociales. (Castells, 1996, p. 12)

### ***2.2.2. Gestión del Conocimiento y productividad***

La Gestión del Conocimiento se puede presentar como un nuevo campo de la ciencia y de aplicación a la técnica en todos los ámbitos de la vida humana, que si bien inicio su conceptualización desde los modelos de producción industrial que involucraban a las TIC, con el pasar del tiempo su desarrollo se fue efectuando hacia diversos campos de la vida y del mundo del trabajo. En tal razón Vargas & Moreno (2005) afirman como existen 3 etapas de desarrollo en la Gestión del Conocimiento: la primera ubicada entre 1990 y 1995 establecía su importancia en el flujo de la información entre las organizaciones cuidando que este fuera optimo y adecuado y permitiera clasificar y organizar la información de acuerdo a su remitente y al destinatario que más lo requiriera;



por su parte en la segunda etapa entre 1995 y 2001 existen dos concepciones fuertes sobre la Gestión del conocimiento, ambas ya más enfocadas a su importancia en la práctica, la primera relacionada con su uso exclusivo en las TIC y la segunda enmarcada en las relaciones humanas; finalmente según los autores, la tercera etapa del desarrollo de la Gestión del Conocimiento se desarrolló a partir del año 2000 y tiene como característica la complejización del concepto en torno a sistemas que permitan su uso y utilidad transversal en las organizaciones a partir de las relaciones humanas y sus discursos, las características específicas de la información y la implementación en todo tipo de organizaciones. Lo anterior es sustentado por Farfán & Garzón (2006) que exponen como

La Gestión del Conocimiento (GC) se refiere más a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe. Aquí se puede aventurar a definir la gestión del conocimiento como un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, el cual permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico. (p. 36)

Por tanto y de acuerdo a Castellanos (2012) uno de los retos de las organizaciones en la actualidad es el de estar en un constante proceso de innovación, que esté relacionada con su estructura organizacional y con modelos de gerencia pertinentes a las transformaciones de los mercados y de las sociedades. En este sentido la Gestión del Conocimiento resulta un aspecto crucial, en tanto, como sistema transversal permitirá que los flujos de información expresados en acciones concretas puedan contribuir tanto en la organización como en las estrategias de innovación en los que una gestión del conocimiento es pertinente y fructífera, como son la innovación en la gestión, la innovación en los procesos, la innovación en los productos o la innovación en servicios tecnológicos y capacitación. Además de esto, la gestión del conocimiento se ha ido cohesionando con el desarrollo organizativo y la gerencia, por lo que su

implementación en las organizaciones ha redundado en modelos de gestión determinantes en la actividad cotidiana de las empresas. De tal razón es necesario citar la opinión que define que:

En la sociedad actual el desarrollo organizativo, desde los valores que son propios, debe contribuir a la creación de marcos y el desarrollo de procesos que generen y mantengan el liderazgo del conocimiento de las organizaciones, ya que esta sería la única manera de mantener la ventaja competitiva. La creación y Gestión del Conocimiento se convierte, por tanto, en una de las estrategias claves para las organizaciones del siglo XXI. A través de la participación en los procesos de creación y gestión del conocimiento los empleados deben generar innovaciones que aseguren el futuro de la organización. Asumimos, por tanto, que la capacidad de una organización para innovar depende de su capacidad para generar un nuevo conocimiento. (Rodríguez, 2009, p. 36)

Consecuentemente, el desarrollo y la caracterización de la Gestión del Conocimiento en una organización pueden Nagles (2007) ser determinados desde tres elementos específicos. En primera instancia Nagles (2007) inicia estableciendo los principales Riesgos para el uso del Conocimiento como factor de innovación y desarrollo, entre los cuales señala a) la diversidad del conocimiento en tanto existen grandes flujos de información; b) la dispersión del conocimiento con relación a la imposibilidad de clasificarlo; c) la complejidad del conocimiento en tanto este debe ser claro y llegar de manera práctica a todos; y d) la propiedad del conocimiento como una forma de optimización y pertenencia de este al interior de la organización. En tanto, en palabras de Nagles (2007).....

La diversidad y la propiedad del conocimiento requieren tanto de procesos de estructuración y organización con el fin de establecer el tipo de conocimiento y en manos de quién está, como de mecanismos disponibles para acceder a estos conocimientos y asegurar su integración a las actividades de la organización. Por

su parte, la "dispersión y la diferenciación, así como la complejidad del conocimiento emergente, son condiciones para la creación de conocimiento e innovación. (p. 80)

Como segundo elemento específico Nagles (2007) aborda la Transferencia del Conocimiento, en la que determina dos aspectos claves: a) los elementos necesarios para la transferencia de conocimiento; y b) la caracterización del proceso de transferencia, ambos trascendentales en el éxito de la organización. Así mismo el autor determina que la Gestión del Conocimiento es una necesidad innata en cualquier organización en la actualidad y destaca múltiples objetivos sobre los cuales se debe fundamentar la Transferencia del Conocimiento, que a su vez permitirán la implementación de sistemas dinámicos que determinen innovación y desarrollo, estos objetivos se resumen en:

- a) La necesidad de combinar el conocimiento explícito, el tácito, la inteligencia competitiva, para aumentar la velocidad en producir cambios en las estructuras de conocimiento, y la cantidad de respuestas efectivas que se hacen en tiempo y calidad a las demandas del contexto.
  - b) Aumentar la conectividad del sistema, así como crear los lenguajes facilitadores de la circulación del conocimiento, en donde se aumenta la comprensión del conocimiento que es necesario difundir y compartir.
  - c) En esta disciplina aparecen nuevas formas de producción del conocimiento en redes y en espacios no tradicionales como son los lugares de trabajo, en donde el proceso de creación de conocimiento se da desde la experiencia que se transforma en conocimiento y el conocimiento en experiencia.
  - d) crear una inteligencia colectiva o cerebro organizacional, que permita incrementar el valor "de una organización o región por medio de la identificación, captura, evaluación, síntesis, organización, distribución y aplicación del capital de conocimiento en organizaciones públicas o privadas, empresas, instituciones.
  - e) Garantizar la circulación del capital intelectual social dentro de los diferentes contextos de una determinada sociedad para fortalecer sus procesos de desarrollo.
- (Peluso & Catalán, 2002, p. 17)

Finalmente Nagles (2007) estima una serie de acciones necesarias para que exista una Óptima Gestión del Conocimiento en una organización, discriminadas en: a) la comprensión de las necesidades y oportunidades de la organización; b) la construcción de nuevos conocimientos para el negocio; c) la organización del conocimiento al interior de la organización; d) la creación de condiciones para la aplicación del conocimiento; y d) la explotación del conocimiento en la organización para generar innovación. Estas acciones resultan síntesis necesarias para que el conocimiento tenga efectividad y no termine convirtiéndose en mero requerimiento, en tanto dan dinamismo y realismo a la actividad productiva y son, en suma, el fomento de la innovación al interior de la organización, además que implican fundamentalmente:

- Una cultura orientada al conocimiento.
- Una infraestructura tecnológica de conocimiento.
- La relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo adoptado por las organizaciones.
- La armonización del lenguaje.
- Los Sistemas de Recompensas y Estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo.
- La Estructura de Conocimiento.
- Los diversos Canales de Comunicación del Conocimiento.
- La visualización de las ventajas del sistema. (Peluso & Catalán, 2002, p. 22)

Consecuentemente, la Gestión del Conocimiento y su caracterización está relacionada con el nivel de implementación del mismo, esto es como se aprende y como se aplica, en tal sentido Farfán & Garzón (2006) determinan varios elementos necesarios para que la organización no solo gestione el conocimiento, sino que además posibilite que este sea productivo y dinamizador. En primera instancia los autores determinan el concepto de Competencia, que categorizan desde dos perspectivas, la primera, en la que el conocimiento debe fluir de tal manera que le permita a la organización misma tener la competencia de actuar en contextos específicos, esto implica que como organización se debe aprender una competencia de mercado, de producto, de clientes, de proveedores y

de innovación . esta competencia y su aprendizaje deben ser colectivos, cohesionados y coherentes a las características de la organización y todos y cada uno de los miembros debe no solo ser beneficiario de la Gestión del Conocimiento, sino reproductor de la misma. Por tanto, en palabras de Farfán & Garzón (2006)

La competencia para comprar, para distribuir, para comunicarse con los clientes ejemplifica este primer significado del concepto. Como podemos advertir, estamos considerando el término como un concepto colectivo: no estamos hablando de personas, sino de organizaciones. La capacidad para distribuir no es algo que sepan hacer las personas consideradas como individuos, sino las organizaciones como tales. Emparentada con esta primera acepción, podemos encontrar la noción de competencia clave (p. 78)

Por su parte, la Competencia, no solo debe ser un elemento de orden colectivo, sino que además, debe responder a las necesidades individuales del talento humano de la organización, cada uno de los miembros de la misma, debería estar siendo incidido por la Gestión del Conocimiento, siendo entonces más competente frente a sus actividades cotidianas y estableciendo nuevas acciones que a su vez redunden en procesos de innovación y aumento de la productividad. Esta Competencia debe resultar de procesos complejos pero también prácticos, que lleven a desarrollar acciones individuales desde el aprendizaje de competencias de acuerdo a los roles, que se innoven constantemente y que también permitan enriquecer los procesos en dos sentidos, de la organización al empleado y del empleado a la organización. En tal caso Farfán & Garzón, (2006) definen que...

Lo anterior implica ayudar a las personas a desarrollar las habilidades que contribuyen a las competencias de la organización, desagregando las competencias organizativas en componentes grupales e individuales, y seleccionando temáticas y actividades que respondan a ellos. Ayudar a relacionar e integrar las capacidades individuales de modo tal que no pierdan su carácter de componentes de las competencias organizacionales que les otorgan sentido. (p. 79).

Así mismo, otro elemento fundamental para la organización y la Gestión del Conocimiento es el de la Memoria Organizacional, que determina en principio como la organización debe tener la capacidad natural de conservar todos los avances de conocimiento logrados, no solo en bancos de información digitales o en la nube, sino que también de forma práctica, visible y eficiente, que permita que los miembros de la misma estén en constante relación con la Memoria y puedan generar procesos de incorporación de la misma. Así pues, la Memoria Organizacional es un determinante del trabajo y continuidad de la Gestión del Conocimiento como elemento dinamizador de las acciones de los miembros, tal como las pantallas digitales en las bolsas de valores o en los sistemas de transporte, o las infografías en la era digital, debe responder de manera práctica e innovadora a la interiorización y constante interacción con los conocimientos que llegan a mejorar las condiciones de innovación y productividad, como lo afirman Farfán & Garzón (2006) estableciendo que

La memoria organizacional se conoce también como depósitos de conocimiento, los cuales son estructurados y explícitos, generalmente en forma de documentos. Dichos depósitos han existido por décadas en la forma de bases de datos informáticas de materiales publicados, actualmente los depósitos basados en la *www*\* son cada vez más veloces. Existen otras tecnologías, pero en general, no hay apuro por adoptar una única estrategia tecnológica. (p. 79).

Además de lo anterior, otro factor clave en la implementación de la Gestión del Conocimiento es el de las Comunidades de Práctica, que representan un campo experimental, de asociatividad y de potenciación de las capacidades, competencias y conocimientos de los miembros de la organización. Estas Comunidades, como procesos o espacios de creatividad resultan de importancia para establecer posiciones por parte de la organización frente al conocimiento que ingresa, pero sobre todo para que las organizaciones sean centros de Producción e innovación del Conocimiento. Sumado a lo anterior, las Comunidades de Práctica no solo representan mecanismos de producción e innovación de conocimiento, sino que además generar procesos de identidad, cultura

organizacional y pertenencia, alimentando también las Competencias y la Memoria Organizacional. En tal contexto, es de señalar que en la actualidad se....

Está empezando a pensar en el conocimiento como algo construido al interior de una comunidad o grupo... Este cree que el conocimiento se desarrolla a medida que se participa activamente en las prácticas de una comunidad social (equipo de trabajo, grupo religioso, un grupo familiar o un equipo de fútbol). El aprendizaje y conocimiento en cada una de ellas son vitales para generar sentimientos de pertenencia a dicha comunidad, haciendo parte de nuestra identidad y sentido de competencia. Así las comunidades de practica se están convirtiendo en el campo esencial de la creación de conocimiento organizacional, definidas como: Parejas o grupos unidos por un conjunto de prácticas que comparten, las cuales permiten la creación de conocimiento al especificar roles y relaciones, definir un campo de expresión e investigación e identificar herramientas y objetos para la manipulación. (Farfán & Garzón, 2006, p. 79)

Consecuentemente, es importante señalar las características de la Gestión del Conocimiento en las Pymes puesto que, debido a su tamaño y características particulares, este aspecto tiene particularidades y especificidades propias de este tipo de organización. Por ende, Alfaro & Alfaro (2012) plantean como primer elemento específico de la Gestión del Conocimiento en las Pymes el de la Cultura del Conocimiento, en la que el Gerente debe alinear todos los elementos de la Gestión hacía entornos de aprendizaje continuos e innovadores, desde los cuales toda la organización se cohesionen y tengan procesos claros de flujo, aprehensión y aplicación del conocimiento adquirido. Así mismo, los elementos de la cultura deben representar elementos íntimos y fáciles de interiorizar, ya que debido al tamaño de estas organizaciones permiten mayor flexibilidad e innovación. Así pues, para Alfaro & Alfaro (2012),

El gestor propietario deberá aprovechar la flexibilidad, la capacidad de innovación que caracterizan a su empresa y con base en sus habilidades de liderazgo, crear una cultura que movilice los recursos humanos en la identificación de problemas y

búsqueda de soluciones creativas, mejore el trabajo individual y grupal, rediseñe los procesos de aprendizaje en concordancia con los valores deseados, como sostén de la visión, trabajar en consenso por medio de la participación, crear un clima de confianza y compromiso por el éxito de la empresa a fin de que esta cultura propicie la gestión del conocimiento. (, p. 15)

Sumado a lo anterior Alfaro & Alfaro (2012) definen que la Gestión del Conocimiento en las Mipymes debe caracterizarse por un Estilo de Dirección, que implica un pensamiento sistemático, organizado y especializado en el tipo y caracterización de la organización. Un Estilo de Dirección claro y sistémico podrá lograr que cada uno de los miembros de la organización sea la representación de esta y que la organización en general sea la representación de cada uno de ellos. Esto se logra mediante métodos claros, objetivos precisos e intenciones específicas acordes a las necesidades generales de la empresa, además que la carencia de un Estilo propio puede llevar a la falta de flujo, desinterés, poca apropiación o conocimiento inpropio, en la medida en que

El conocimiento radica y es generado por las personas que trabajan en la empresa; el reconocimiento por parte de la alta administración es vital y deberá utilizar un conjunto de métodos y procedimientos para dirigir la empresa hacia la gestión del conocimiento, ya que, de no hacerlo, el mayor activo de una empresa es su conocimiento: la empresa que no pueda generar conocimiento nuevo posiblemente dejará de existir. (Alfaro & Alfaro, 2012, p. 16).

Finalmente, los autores Alfaro & Alfaro (2012) destacan la importancia del Capital Estructural y el Capital Relacional; el primero es determinante para que en la infraestructura y logística de la Pyme existan elementos necesario y pertinentes para la Gestión del Conocimiento en lo interno; y el Capital Relacional determina la infraestructura y logística propia de la Pyme para establecer relaciones que incentiven el conocimiento hacia su exterior, tanto de productos, como de clientes, proveedores, mercados y comercialización. Según Alfaro & Alfaro (2012) la correcta interacción entre



estos dos tipos de capital redundará en una Gestión del Conocimiento oportuna, eficiente y dinámica en la productividad e innovación de la Pyme.

### **2.2.3. El nivel de Madurez en la Gestión del Conocimiento**

En la comprensión de la Gestión del Conocimiento, en palabras de Druango & Quiroz (2017) el análisis del desarrollo de este elemento de gran importancia ha estado orientado desde dos perspectivas conceptuales a saber; la funcionalista y la interpretativa. De tal forma, la perspectiva funcionalista se analiza según los autores desde la formulación teórica de la administración de empresas, al comprender sus elementos como parte de una perspectiva productiva e innovadora en el campo del emprendimiento (Druango & Quiroz, 2017). Por su parte, para Druango & Quiroz (2017) la perspectiva interpretativa se inscribe con mayor intensidad en el campo del lenguaje y las ciencias humanas, en la medida en que se fundamenta en las relaciones humanas, la interacción social y la posibilidad de analizar la madurez de la gestión del conocimiento solamente en la perspectiva de interacción de los miembros de la organización en la cotidianidad de un espacio determinado.

Así pues, para la presente investigación la madurez de la Gestión del Conocimiento en la organización será abordada teóricamente desde la perspectiva funcionalista, que posibilitará comprender este concepto en una perspectiva de productividad e innovación en la organización. En tal sentido, para Druango & Quiroz (2017) la perspectiva funcionalista es la que determina que el conocimiento resulta un objeto estático, mas orientado a los sistemas mecanistas, que puede ser apropiado e insertado dentro de las organizaciones, de manera que con una guía adecuada y unos pasos a seguir, se lograrán niveles de desarrollo específicos de el mismo. Asi pues Druango & Quiroz (2017) citando a Emery y Trist (1960) y Kast y Rosenzweig (1988) determinan que el nivel de madurez en la perspectiva funcionalista debe ser medido en el Área clave, entendida a su vez como la unificación de dos subsistemas, uno técnico y uno social, exponiendo pues Druango & Quiroz (2017) que el subsistema técnico se divide a su vez en procesos y tecnología, y el subsistema social en personas y organización.

En tal fin, Druango & Quiroz (2017) citando a Pee, Teah y Kankanhalli (2006), consideran como la madurez de la Gestión del Conocimiento en una organización productiva debe ser estudiada desde 5 niveles característicos. El nivel Inicial, el nivel de Conciencia, el nivel Definido, el nivel gestionado y el nivel optimizado. El primero de ellos el Nivel Inicial la Organización no tiene ninguna intención de usar la Gestión del Conocimiento, no implementa acciones de ningún tipo para gestionarlo y no tiene uso alguno de las Tecnologías de la Información para su desarrollo (Druango & Quiroz, 2017). Por su Parte el Nivel de Conciencia es aquel en el que la Organización conoce la Gestión del Conocimiento como un elemento importante, pero no sabe como implementarla, no tiene estrategias sistemáticas para desarrollarla o lo hace de manera empírica, así mismo tienen un uso de las Tecnologías de la Información para la Gestión del Conocimiento como elementos piloto o usando bases de datos, mails o la simple navegación para la búsqueda de información, pero no en un uso práctico y sistemático de estas (Druango & Quiroz, 2017).

Por su parte, respecto al Nivel Definido, es necesario decir que este corresponde al tercer estadio de madurez, fundamentado en bases de datos digitales propias de la empresa, en las que se pueden consultar aspectos de información elemental para la Gestión del Conocimiento como memorias organizacionales, estrategias de innovación o mercado, que reposan de manera pasiva para el acceso de cualquier miembro de la organización (Druango & Quiroz, 2017), así mismo, se conocen algunas estrategias de Gestión del Conocimiento, que en ocasiones están insertas en la cotidianidad de la organización, o que no resultan sistemáticas, constantes o efectivas. El cuarto Nivel determinante es el Gestionado en el que existe una adaptabilidad de los procesos, las acciones y las estrategias de Gestión del Conocimiento de la organización, teniendo la transferencia interna de conocimiento, la venta de conocimiento, registro de las lecciones aprendidas y la inteligencia competitiva como bases para la innovación y la productividad, implementando Tecnologías de Información para la Gestión del Conocimiento en la mayoría de procesos productivos y de innovación.

Por su parte, el quinto y último Nivel definido por Druango & Quiroz (2017) citando a Pee, Teah y Kankanhalli (2006) es el Optimizado, en el que las Estrategias de Gestión del Conocimiento no solo están inmersas en todos los campos de la Organización, sino que además están expuestas a una evaluación y a un mejoramiento constante que las dinamiza e innova. Así mismo en el Nivel Optimizado las Tecnologías de la Información están diseñadas por expertos al interior de la Organización, o dependen de sistemas de inteligencia artificial que se auto gestionan y evalúan para el mejoramiento. De tal manera, estos cinco niveles determinarán el Nivel de Madurez en la Gestión del Conocimiento de las organizaciones, niveles con validez y fundamentación teórica que posibilitarán la comprensión práctica de este elemento fundamental en el análisis organizacional.

#### ***2.2.4. La competitividad, un factor importante en la era de la internacionalización***

En el desarrollo actual de las ciencias administrativas, junto con el afianzamiento y la aplicación de la Gestión del Conocimiento, el concepto de Competitividad aparece como elemento de importancia en la consolidación y el éxito de las organizaciones y las personas en el mundo actual. Su aparición y desarrollo se centra en las dos últimas décadas del siglo XX, en las que en medio de la transformación del modelo económico aparece como sinónimo de la capacidad de las organizaciones para afrontar la competencia con sus pares y las condiciones cambiantes del mercado y de los consumidores (Lombana & Rozas, 2009). De tal forma, el término de Competitividad viene precedido teórica y epistemológicamente del de ventaja competitiva, siendo este último abordado ampliamente desde la escuela clásica de la economía que en principio alude al costo absoluto del producto, para después avanzar frente a la comprensión del costo relativo o a factores como la abundancia de los factores productivos en el cálculo del costo del producto y por consecuencia, de la ventaja competitiva (Lombana & Rozas, 2009).

No obstante, el análisis reciente del concepto de ventaja competitiva se ha sustentado en ideas que superan la idea de que la competitividad esta en esos simples

factores como costo o factores productivos, que demuestran que países o regiones con escasas cantidades de factores productivos han logrado gran desarrollo y competitividad en el mundo, y países con gran cantidad de estos elementos no han podido surgir como competitivos (Lombana & Rozas, 2009). Así pues, tal como lo evidencian Castellanos & Cruz (2018), la competitividad de un país o región tiene relación directa a cuan competitivas son las empresas que están en su territorio y como estas establecen estrategias que les permiten generar procesos que hacen todos los factores que inciden en su funcionamiento y fin, más competitivos.

Así mismo Castellanos & Cruz (2018) concierne como la competitividad de una empresa depende de su ventaja competitiva, y esta a su vez se determina por la efectividad y eficacia de sus métodos de producción y organización con relación al precio y la calidad del producto final, pero también a la comparación de estas capacidades y características con las de sus competidores con relación al mercado, la oferta y la demanda. Por su parte, existen tres diferentes niveles en los que es posible definir la competitividad: el primero es la competitividad del país, donde se analizan factores como estabilidad económica, manejo de la legislación, inversión e innovación de mercados nacionales y globales; el segundo nivel es el de la competitividad regional en el que se analizan los mercados regionales, la demanda específica, la competencia y los factores productivos y la política económica propia de la región; y el tercer nivel es el asociado con los procesos internos de las empresas, en las que se tiene en cuenta los elementos organizativos, la Gestión del Conocimiento, y la capacidad de innovación al interior de la organización (Castellanos & Cruz, 2018).

Entre tanto, Castellanos & Cruz (2018) señalan la existencia de un modelo de competitividad formulado por Porter, en el que se determinan cinco fuerzas incidentes en el logro de un desarrollo competitivo para la organización. La primera de estas fuerzas es la denominada Amenaza de nuevos participantes, y hace alusión a la entrada en el mercado de empresas con la misma razón y con alto grado de innovación; la segunda fuerza es la rivalidad entre empresas existentes, donde la ventaja de las empresas competencia redundará en la carencia propia de ventaja competitiva; la tercera fuerza es

la relacionada a productos sustitutos que suplan o creen nuevas necesidades en torno al campo en el que se especializa la empresa; la cuarta fuerza es la capacidad de negociar de los clientes, lo que se podría resumir en una especialización de las capacidades y el rango de acción del cliente respecto a precio y calidad; y la quinta el poder de negociación de los proveedores, aspecto que tiene relación con una fluctuación y cambio en la oferta de las materias primas propias de la empresa (Castellanos & Cruz, 2018). Así pues, estos factores de una u otra manera externos, inciden en la capacidad competitiva de la empresa y su accionar en un contexto económico específico.

En la misma perspectiva Castellanos & Cruz (2018) también establecen la existencia de un modelo basado en recursos y capacidades, en el que argumentan que los recursos son a su vez activos de la organización y pueden ser divididos en activos tangibles e intangibles. Dentro de los recursos tangibles se encuentran todos los objetos e infraestructura necesaria para la realización de las actividades de la organización, que sin duda deben estar correlacionados con la labor de la empresa y con la innovación y transformación de la misma (Castellanos & Cruz, 2018). No obstante los activos más importantes resultan ser los intangibles como son el del talento humano, como un aspecto dinámico funcional que implica procesos de formación, de comunicación y de implementación relacionados con la gestión del conocimiento, además de esto la estructura organizacional representa otro activo intangible fundamental relacionado con la competitividad, en la medida en que esta capacidad organizativa debe ser flexible y adaptativa a los nuevos y cambiantes requerimientos del mercado, de los clientes, de la producción y de la demanda, otro aspecto que sin duda tiene relación con la Gestión del Conocimiento (Castellanos & Cruz, 2018).

Consecuentemente, Castellanos & Cruz (2018) definen como de acuerdo a las condiciones actuales del sistema económico y del mercado la internacionalización resulta un aspecto crucial en la competitividad de las organizaciones desde dos perspectivas teóricas: la primera la que argumenta que la internacionalización permite a las empresas incursionar en diversos tipos de mercados y actuar en diversos contextos competitivos teniendo múltiples variantes diferentes a las de su propia ciudad región y país, la que las

convierte en más versátiles y dinámicas; y la segunda la que establece que las empresas aprovechan la internacionalización a su vez que van incursionando, fortaleciendo los conocimientos sobre procesos de organización, formación de talento humano e innovación de la producción aprendiendo de los mercados extranjeros (Castellanos & Cruz, 2018).

En tal sentido Castellanos & Cruz (2018) recomiendan que en los procesos de internacionalización las organizaciones se blinden en torno a las fuerzas incidentes establecidas en el modelo de Porter, además que se generen constantes estudios sobre los elementos organizacionales, la Gestión del Conocimiento para detectar desde la innovación las posibles ventajas competitivas que fomenten su competitividad. Además de lo anterior Castellanos & Cruz (2018) definen como el control de micro factores (definidos por todos los elementos internos de la organización, los que tienen que ver con el dinamismo y la adaptabilidad, el capital intelectual, la innovación y creatividad entre otros) y la planeación sobre los macro factores (la política pública, el comportamiento de los mercados, las transformaciones y caracterizaciones de la demanda) permitirán que la internacionalización efectiva en pro de la competitividad de las organizaciones.

### **2.3. Empresa y Productividad: las Pymes**

La economía y el mundo del trabajo han representado elementos fundamentales en la historia del desarrollo humano, ya desde la época mercantilista se empezaba a teorizar y a conceptualizar sobre la importancia de estos aspectos y en la actualidad existen diversas disciplinas científicas y académicas que se encargan de analizar sus características. Así pues, la historia del desarrollo económico de la humanidad se va complejizando en el transcurso del tiempo y va teniendo mayor profundidad respecto a los agentes y elementos parte del proceso, en tal consideración según palabras de Betancourt (2003) la empresa y el empresario resultan elementos cruciales para la comprensión del desarrollo y estado actual de la economía, para el autor la combinación de estos dos conceptos, actor y realidad conducen a las primeras concepciones de administración, y sobre estos se ha generado el debate que consolida un paradigma del desarrollo humano.

Empresario y empresa, los dos son los actores esenciales sobre los cuales recae la historia empresarial, al estudiar la evolución o cambio en función de variables puramente económicas: el empresario (como actor económico) y la empresa (tanto el resultado del proceder o actuar empresarial, como su rol económico). El empresario es el promotor o generador de realidades empresariales, por lo que su papel se torna trascendental para esta disciplina (Betancourt, 2003, p. 200)

De tal modo, el desarrollo en el tiempo del empresario y la empresa han redundado en múltiples perspectivas de análisis que desembocan juntas en una visión dinámica y específica de su proceso de cambio, esta es la historia organizacional. Así pues, en palabras de Betancourt (2003) el análisis conceptual de la empresa y el empresario deben ser enfocados desde una visión socio-organizacional que posibilite una perspectiva holística de todos los factores incidentes en su accionar y en su cambio constante. De acuerdo a lo anterior, la teorización del concepto de empresa (lugar y acción) y empresario (gestor y gerente) deben incluir todos los elementos parte de esta relación, entendidos como contexto espacial y situacional, economía y mercado, factores productivos, relaciones sociales y de intercambio todo ello conjugado por una visión administrativa.

Toda la organización en sus diferentes dimensiones, componentes y niveles tiene historia, movilidad y significancia. El individuo como tal (nivel individual) tiene historicidad; los diferentes grupos configurados en el seno de la organización como departamentos, secciones, grupos formales, grupos informales (nivel grupal) tiene historicidad, y la organización como un todo tiene historicidad. Se evocan entonces las nociones de sistemicidad y sinergia, admitiendo que el sistema y sus componentes tienen movilidad e historicidad, y que se alcanzan grados superiores de comprensión, al conocer, interpretar e interrelacionar el proceso histórico de cada una de sus partes, avanzando a configuraciones colectivas y luego sinérgicas (la organización como un sistema). (Betancourt, 2003, p. 203)

Por su parte, en palabras de Rincon & Romero (2002), han existido a lo largo del tiempo diversas tendencias organizacionales respecto a los métodos, los objetivos y las prioridades de las organizaciones a lo largo del tiempo. En principio las autoras destacan la visión mecanicista, que caracterizó a las organizaciones desde el principio de la modernidad hasta finales del siglo XX, donde bajo una visión utilitarista establecía un modelo encaminado a los fines y optimizado para el beneficio de algunos pocos. Posteriormente destacan una visión naturista que refiere a un sistema abierto hacia el contexto y con grandes posibilidades de cambio, centrado más en los elementos del proceso y en algunas necesidades de su contexto. Finalmente reconoce una tendencia ecologista de aldea global, en donde las organizaciones además de ser sistemas abiertos con características biodinámicas, deben estar en una constante interacción con los flujos de información multidireccional, con las innovaciones tecnológicas y con las constantes transformaciones internas para su desarrollo.

En tal contexto, debido a las transformaciones estructurales establecidas en el transcurso y evolución de la empresa, esta se ha diversificado y transformado al punto de complejizar no solo los sectores en los que se desempeña (que cada día resultan más especializado), sino que por la diversidad de circunstancias las empresas han sido clasificadas a lo largo de su desarrollo por su tamaño, en pequeñas, medianas y grandes empresas, en el caso específico de esta investigación se abordaran las Pequeñas y Medianas empresas, también denominadas Pyme. En razón a lo anterior es necesario expresar que ...

La categorización de las empresas en Colombia surge con la Ley MiPymes (Ley 590 de 2000), aprobada por el Congreso de Colombia y modificada por la Ley 905 de 2004. En ella se establece como “micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,...” que cumpla con los criterios de activos y número de empleados. (Ortegón & Ortégón, 2014, p. 85)



Tabla 1: Categorización de las Empresas en Colombia

Tamaño	Empleados		Activos (en salarios mínimos)*	
	Entre	y	Entre	y
Micro	1	10	1	500
Pequeña	11	50	501	5000
Mediana	51	200	5001	30 000
Grande	201	o más	30 001	o más

\*smmlv: salario mínimo mensual legal vigente, que para 2012 corresponde a \$589 500 (aprox. €244.86), siendo € equivalente a \$2407.45 (03/06/2013).

Fuente: (Ortegón, L. & Ortegón, L., 2014, p. 85)

### 2.3.1. La Pyme en el mundo actual y América latina

No obstante, su tamaño, las Pymes representan organizaciones de gran importancia en el desarrollo, crecimiento y productividad de la economía global, en todos los países del mundo estas resultan impulsoras y desarrolladoras de condiciones económicas con impacto en la política pública y la población. Por tal motivo, estas células productivas han sido investigadas y asociadas con el conocimiento empresarial y sus transformaciones están a la orden del día en el desarrollo de la innovación y la productividad en el siglo XXI. Así es como, la pyme es entonces una piedra angular en la teoría administrativa y económica. De lo expresado anteriormente, es importante complementar la idea que...

En la actualidad, las pymes constituyen un sector de relevancia para el desarrollo de la mayoría de los países, dada su contribución a la generación de empleo y desarrollo de la comunidad donde se ubican. Por ello, las pymes son objeto de estudio por parte de los investigadores, por su representación mayoritaria en el tejido empresarial de muchos países (por ello, han proliferado estudios especializados en este campo, dando origen a distintos equipos de investigación,

así como a entidades públicas y privadas que trabajan en la promoción de este sector empresarial (Gil, 2014, p. 95)

Consecuentemente, cada día es posible evidenciar como las Pyme mejoran sus desempeños y nivel de importancia en las economías mundiales, sus aportes al PIB, a la generación de empleo y a la internacionalización de las economías establecen su importancia y trascendencia en todos los países del mundo. En la misma perspectiva, las Pymes avanzan en todos los sectores de la economía del mundo y aportan con mayor intensidad a los PIB continentales, nacionales y regionales, sumado a esto, resultan centros de experimentación e innovación constante, y por su tamaño y dinamismo pareciesen estar diseñadas para los avatares de la globalización y ser usuarias, y ejemplos de cómo afrontar la economía global desde pequeñas innovaciones productivas, tal como lo argumenta Gil (2014) al afirmar que...

En las diferentes economías, el sector de las pymes adquiere relevancia cuando se compara su representatividad con el número total de empresas, su aporte al PIB o en relación con el nivel de empleo. En distintos países de la organización para la cooperación y el desarrollo económico, las pymes representan entre 96% y 99% del número total de empresas y aportan aproximadamente una sexta parte de la producción industrial, entre 60 y 70% del empleo en ese ámbito, así como la mayoría de los empleos en el sector servicios. (p. 95)

Complemento de todo lo anterior, resulta determinar cómo las Pymes representan organizaciones de trascendencia y representatividad no solo en el ámbito de la economía, sino también en el del desarrollo social de los países y las regiones. De esta manera, las Pymes representan una manera de fortalecer el fisco público en tanto contribuyentes de gran porcentaje de los impuestos generales, además de ser productoras de empleo, formalizadoras laborales y campos de experimentación para el conocimiento científico de muchos campos del saber. En la misma perspectiva, las Pymes resultan alternativas de emprendimiento en sociedades inmersas en crisis de empleo y con altos niveles de informalidad. Todas las anteriores razones por las que son

destacadas en el desarrollo social en la actualidad. Lo anterior es corroborado por Gil, (2014) cuando sustenta que...

El análisis de la estructura económica de los países, independientemente de su escalafón de desarrollo, permite identificar una variada tipología de empresas o firmas, en términos de su tamaño, actividad económica, nivel de formalización, entre otros criterios. No obstante, tratándose de las pymes, estas son importantes porque se constituyen en un factor determinante para el desarrollo de un país dado; en este sentido, es de relevancia el papel que cumplen en aquellos en vía de desarrollo, debido a su aporte en la creación de puestos de trabajo, la generación de valor agregado y de ingresos -PIB y PIBpc...La pyme trasciende su importancia cuantitativa al ámbito cualitativo; por ejemplo, se reconoce el papel de carácter social que juegan las mismas, al promover el autoempleo y convertirse en una especie de “amortiguadores del desempleo” e instrumento de “movilidad social”; es así que las MiPymes latinoamericana emplean una proporción mayor que otros tamaños de empresas a personas mayores de 55 años, o sea, permite la incorporación laboral de este grupo etario que per se, tiene escasas oportunidades en el mercado de trabajo. (Gil, 2014, p. 95)

En tal orden de argumentos, las Pymes en Latinoamérica están en un alto nivel de heterogeneidad, tanto en su innovación como en su productividad relativa, teniendo, sin embargo, una similitud en los porcentajes de ocupación de sus economías, siendo casi la totalidad de las empresas de la Región. Sin embargo, a diferencia de otros continentes, en América Latina la capacidad de producción, exportación y desarrollo de las Pymes no llega al 50% de la totalidad de producción, esto se debe fundamentalmente a la inestabilidad de las economías de la región, a los problemas fiscales, a la imposibilidad de generar innovación, a la carencia de tecnología de punta y al poco acompañamiento del estado y la falta de una política pública que beneficie su desempeño.

Las pymes son la fuente más importante de generación de empleo, en tanto que la producción es para las grandes empresas. Sin embargo, su naturaleza estructural –tamaño genera un conjunto de desventajas, entre las que se destacan las siguientes: relativo aislamiento, escaso cambio tecnológico, débil capacidad negociadora, baja productividad y, consecuentemente, reducidos ingresos; lo anterior, no les permite disponer de una adecuada reinversión productiva e impide que se inserten de forma competitiva en los procesos de globalización. (Gil, 2014, p. 96)

### **2.3.2. La Pyme en Colombia**

En tal contexto se desenvuelve la Pyme en Colombia, que tal como se evidenció en la tendencia internacional, representa un gran aporte para el desarrollo económico y social del país y contribuyen en gran medida al crecimiento económico en Colombia. En tal sentido, su importancia e incidencia en la sociedad colombiana destaca aún más si se piensa en algunas condiciones específicas del contexto nacional que les otorgan mayor importancia y protagonismo. En el país la mayoría de las Pymes están discriminadas en 5 ciudades principales, a Saber: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, y se desempeñan generalmente en los sectores de alimentos, cuero y calzado, muebles y madera, textiles y confecciones, artes gráficas, plástico y químico, metalúrgico y metalmecánico, autopartes y minerales no metálicos (Gil, 2014). En tal sentido, contextualizando hay que anotar como...

En Colombia, 96% de la estructura empresarial está compuesto por MiPymes; aproximadamente 92% son microempresas ello justifica propuestas de fortalecimiento de la capacidad de respuesta de las MiPymes frente a las exigencias de la globalización y los recientes tratados comerciales firmados por el país. Los micro establecimientos contribuyen aproximadamente con un 59% en la generación del empleo en el país, las pequeñas empresas con un 6% y las medianas con un 10%, es decir, en conjunto contribuyen con el 75% de la generación de empleo en Colombia (Gil, 2014, p. 96)

No obstante, su importancia, la situación de las Pyme en el país no es alentadora puesto que estos emprendimientos resultan afectados por múltiples factores que terminan por llevarlas a la desaparición o la quiebra. En tanto, si bien las Pymes representan el porcentaje de emprendimientos más representativo, su perdurabilidad en el tiempo y su capacidad de crecimiento, transformación y mejoramiento no tiene una perspectiva mayor a 5 años y en pocos de los casos trasgrede la frontera de los 10 años. Colombia es un país que aprovecha de diversas maneras las Pymes, pero esta relación no resulta totalmente retribuida, tal como lo muestra Quintero (2018) al decir que...

En Colombia de cada 100 empresas que se crean solo 78 superan el primer año, 61 logran superar los tres primeros años, y tan solo 42 superan los cinco primeros años, esto demuestra que aún más difícil que crear empresa en Colombia es sostenerse en el tiempo. Se puede evidenciar una amplia brecha entre países como Bélgica y Portugal, donde el primero después de 5 años más del 82 % permanece en el mercado y en Portugal tan solo un 29%, Colombia se encuentra muy por debajo de Bélgica con el 42%. (p. 23)

Uno de los elementos iniciales radica en la falta de preparación y el empirismo de los gerentes y directores de las Pymes, en tanto, la implementación de modelos de gestión de la innovación y la productividad no descansa por lo general en experiencias fundamentadas en la investigación, el conocimiento o la teoría; por el contrario, las experiencias de este tipo de empresas se fundamentan en exceso en el empirismo, la improvisación y una planeación poco visionaria y pertinente. Todo lo anterior es sustentado por Salinas (2013) que establece como...

Parte de las debilidades identificadas se refieren a la carencia de formación técnica y administrativa con la que los empresarios Pymes inician sus negocios al punto de desarrollarlos de forma empírica, sufriendo los rigores del entorno empresarial con base en ensayo y error que por más que las ideas de negocio sean rentables, 12 terminan absorbiendo una serie de esfuerzos y recursos físicos y económicos que para un pequeño empresario, son costosos para su aprendizaje; en estos momento

el mercado no solo los obliga a sobrevivir por medio de sus esfuerzos y años de dedicación, también los lleva a tener cambios en sus estrategias y formas de ver el negocio; estos cambios repentinos, muchas veces no son percibidos de forma rápida y dinámica por los empresarios y es por ello que vemos como la mayoría de Pymes cierran sus operaciones durante sus primeros años de trabajo. (p. 12)

Por otra parte, las Pymes en Colombia se ven enfrentadas a un contexto fiscal y legislativo agreste, de tal forma una sobre carga fiscal y una legislación y reglamentación engorrosa y difícil de comprender llevan a que muchas Pymes en el país surjan y se consoliden conviviendo como elementos de ilegalidad e irregularidad frente a la ley. Así mismo, la carencia de una política pública efectiva conlleva a que las empresas y sus gerentes o directores desconocen, de manera voluntaria o no, elementos gerenciales, fiscales, legales, de innovación, productividad, internacionalización y mejoramiento que resultarían positivos en tales organizaciones, por lo que Salinas (2013) reconoce que

Estas debilidades en el manejo de la legalidad en las pymes por desconocimiento o simplemente por omisión en busca de mejores rentabilidades no solo se refiere a la evasión de seguridad social, pagos por debajo de lo establecido en la ley o adecuación en los reportes de ventas, existen otros factores que influyen en el manejo impropio de los estados y reportes de la organización, como lo son tramitologías en el desarrollo de documentación que presenta burocracia ineficiente del estado, que propicia estas condiciones por falta de una infraestructura estatal ordenada, sumado a la corrupción , inestabilidad política e inestabilidad del gobierno referente a un adecuado manejo de la política pública. (p. 17)

Además de todos los elementos anteriores, otro factor que incide de manera directa en la imposibilidad del crecimiento de las Pyme en el país, que caracteriza este tipo de organizaciones en Colombia es el del Talento Humano. En lo que refiere a este aspecto cabe iniciar diciendo que las Pymes se encuentran en una bifurcación, por un lado, el asignar demasiados recursos al desarrollo, capacitación y contratación de talento humano representaría una alta carga para las finanzas; por otra parte, el primer factor

lleva a que las Pymes no definan roles específicos o especializados para cada uno de sus empleados y para cada una de las labores de la organización. Este dilema no solo afecta la organización en tanto a la falta de claridad y desorganización de los procesos productivos, sino que además limita de manera elemental los procesos de innovación al interior de las Pyme.

El reclutamiento no es una tarea fácil, en especial para las Pymes ya que la primera opción de los profesionales no corresponde a trabajar en una Pyme, lo que permite a los grandes empresarios y las empresas multinacionales captar el talento de dichas personas de una forma más fácil que las pequeñas y medianas empresas (Salinas, 2013, p. 31)

Estos factores, sumados a los destacados en la descripción del problema llevan a las Pyme en el país a una situación compleja y poco alentadora, por la que resulta importante definir y determinar desde la investigación caracterizaciones y análisis de desarrollo para esclarecer posibles alternativas de solución.

## **2.4. Conclusiones del Capítulo**

De acuerdo al recorrido teórico realizado en el presente capítulo es importante concluir como el asunto de la Gestión del Conocimiento se ha convertido en un objeto de estudio de gran importancia y abordaje en el ámbito académico internacional. Lo anterior tiene su origen en el desarrollo que ha tenido el conocimiento en las sociedades de la información y la comunicación, entendido como un bien intangible pero sumamente funcional y potencial en todas las acciones humanas, pero sobre todo con las relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación. De manera similar, el uso del conocimiento como elemento activo se sitúa como centro de importancia en las actividades de las organizaciones productivas, por lo que surge la Gestión del Conocimiento como un campo propio de las ciencias administrativas, que da cuenta de como múltiples factores relacionados con el conocimiento, pueden incidir en aspectos como la productividad y la innovación de las organizaciones en los contextos actuales.

Por otra parte, es importante concluir en este capítulo como existen dos aspectos fundamentales para establecer la Gestión como el Conocimiento en las organizaciones en la actualidad: la Madurez en la Gestión del Conocimiento y la Competitividad como elemento fundamental en la era de la internacionalización. De tal manera, existen varios niveles de Madurez en la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, medida desde la cual se puede determinar el desarrollo de este aspecto en las organizaciones, por tanto el nivel Inicial, el nivel de Conciencia, el nivel Definido, el nivel Gestionado y el nivel Optimizado, tienen que ver con como en la organización se genera un desarrollo que va en su etapa inicial desde desconocer la Gestión del Conocimiento, hasta en su etapa final construir modelos de evaluación de esta Gestión y planes de mejoramiento de la misma, replicables en otras organizaciones. Así mismo, en lo que respecta a la Competitividad, es importante concluir como esta se funda desde el concepto de ventaja competitiva, construyendo desde allí diversos modelos que pugnan por el aumento de la competitividad desde el manejo, control y planeación de Micro y Macro factores propios de la realidad organizacional, siendo la internacionalización un método para que las empresas logren ser más competitivas en los contextos económicos globales cambiantes.

Así mismo es posible concluir de acuerdo al capítulo como las Mipymes se han convertido en la actualidad en células productivas que generan gran parte de ingresos al PIB mundial, así mismo estas organizaciones, debido a su tamaño y dinamismo, pueden enfrentar con estrategias adecuadas las características propias del mercado global en la actualidad, teniendo también la característica de que gracias a su existencia se pueden mitigar fenómenos sociales actuales, relativos al desempleo y la posibilidad de ingresos. No obstante, en el contexto latinoamericano, aunque la existencia de las Mipyme estima casi la totalidad de empresas de la región sus exportaciones, y su regularidad en el tiempo no resultan del todo alentadoras, en la medida en que tienen diversos problemas relativos a la legislación, la innovación y la Gestión del Conocimiento que terminan por afectarlas. De la misma manera es concluyente como la situación de las Mipyme en Colombia resulta similar a la de la región, en donde factores similares llevan a que sucumban mientras entregan su actividad a dinamizar la economía nacional.



### 3. Metodología

La presente investigación se enmarcó en el paradigma empírico analítico, en la medida en que este permitirá reconocer los resultados de la misma como elementos con un carácter de verdad objetiva, desde la cual fue posible establecer modelos replicables a otros casos y situaciones. De tal manera ubicar la investigación en este paradigma también permitió que el nivel de desarrollo de la gestión del conocimiento en las cuatro MiPymes del barrio Restrepo en Bogotá, sirva como parámetro objetivo para establecer tendencias en la realidad nacional sobre este problema específico. En otras palabras, la selección de este paradigma es consecuente en tanto...

El paradigma empírico, positivista o empírico analítico prima la objetividad sobre otros elementos. Al participar del principio de objetividad se asume la replicabilidad de las investigaciones, y por lo tanto la posibilidad de verificar o no el conocimiento generado. Las herramientas metodológicas de este paradigma son el método deductivo y el uso de estrategias y técnicas cuantitativas. La pretensión de las investigaciones empírico-analíticas es generar teorías y leyes que no estén sometidos (Matas, 2012, p. 24)

Por su parte, la presente investigación tuvo un enfoque cualitativo, que posibilitó generar mayor comprensión del problema analizado, sus cualidades y características fundamentales, pormenorizando la interacción entre factores y vivencias humanas y aspectos relativos al conocimiento, la tecnología y la ciencia. De tal manera, la metodología cualitativa dio cuenta con mayor integralidad del nivel de desarrollo de la Gestión del Conocimiento en las cuatro MiPymes del Barrio Restrepo, sus características fundamentales, las relaciones con la gestión organizacional y las maneras como las personas que hacen parte de estas organizaciones las vivencian, cuenta de ello dan Hernández, Fernandez, & Baptista (2014), al destacar como...

En la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la

cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto... la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad. (p.16)

Entre tanto, el tipo de diseño de investigación fue el de un estudio de caso, en el que a partir de dos categorías conceptuales propias de la administración de empresas, se procedió a establecer un problema de investigación y un trabajo de campo para determinar el nivel de desarrollo y la caracterización de un problema específico al interior de las ciencias administrativas. En este sentido, el estudio de caso permitió realizar comparaciones con otros casos similares, además de caracterizar procesos específicos que pueden ser generalizados como elementos objetivos del problema a investigar.

Consiste en administrar un estímulo o tratamiento a un grupo y después aplicar una medición de una o más variables para observar cuál es el nivel del grupo en éstas. Este diseño no cumple con los requisitos de un experimento “puro”. No hay manipulación de la variable independiente (niveles) o grupos de contraste (ni siquiera el mínimo de presencia o ausencia). Tampoco hay una referencia previa de cuál era el nivel que tenía el grupo en la o las variables dependientes antes del estímulo. No es posible establecer causalidad con certeza ni se controlan las fuentes de invalidación interna. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 118)

De igual manera, para la presente investigación las herramientas de recolección de información fueron el análisis documental, la encuesta y la entrevista semiestructurada. En principio, el análisis documental se estableció de acuerdo a la elaboración de los antecedentes, el marco teórico y la descripción de la población; por su parte la encuesta fue implementada de manera personal a cuatro gerentes de Pymes del barrio Restrepo en Bogotá; y finalmente la encuesta se realizó a 40 trabajadores de las

mismas Pyme, usando las TIC para que estas encuestas fuesen respondidas mediante un formulario de Google Drive Facilitando su solución y posterior sistematización.

Tabla 2: Encuesta a gerentes de las Pyme

Tema General	Ítems	Sub ítems	Preguntas
<b>Gestión del Conocimiento en las Organizaciones</b>	Barreras para la integración del conocimiento	Preguntas de Introducción	¿Sabe en qué consiste la Gestión del conocimiento en la empresa? ¿Ha sido capacitado al respecto?
		Diversidad del conocimiento	¿Qué tipos de conocimiento busca usted para enriquecer el proceso productivo de su empresa? ¿Técnicos, de gestión de innovación, de gerencia, de producto, de mercado?
		Dispersión del conocimiento	¿Organiza de forma sistemática los conocimientos que quiere que lleguen a su empresa? ¿Por qué? ¿Cómo lo hace?
		Complejidad del conocimiento	¿Considera que el conocimiento que usted trae a su organización es simple, especializado, complejo? ¿Por qué?
		Propiedad del conocimiento	¿Qué estrategias usa cuando trae conocimientos a su empresa para que estos sean apropiados por todos los miembros de su organización?
	Transferencia del Conocimiento	Integración del conocimiento	¿Intenta que los nuevos conocimientos que trae a su organización sean integrados a los procesos productivos de los empleados? ¿Cómo lo hace?
		Localización y adaptación del conocimiento	¿Busca que el conocimiento que llega a su empresa sea organizado de acuerdo a la función de cada empleado y cada necesidad de su empresa? ¿Cómo?
		Adecuación de los sistemas de la organización	¿Los conocimientos que buscar adaptar a su empresa tienen impacto en la forma como la ha organizado? ¿Por qué? ¿Hay ejemplos de ello?
		Diseño de nuevos productos, servicios y procesos	¿Los conocimientos que buscar adaptar a su empresa han generado transformación en los productos y servicios finales que oferta su empresa? ¿Como? ¿Hay ejemplos de ello?
	Acciones para una efectiva Gestión del Conocimiento	Entender necesidades y oportunidades del conocimiento	¿En el momento de seleccionar las formas de traer el conocimiento a su empresa piensa en las necesidades que tiene su organización y en las necesidades del mercado? ¿Por qué? ¿Hay ejemplos de ello?
		Construcción de conocimientos relevantes	¿Existen en su empresa espacios en que los miembros de la organización puedan crear nuevos conocimientos para el beneficio de la organización? ¿En qué consisten?
		Organizar y socializar conocimientos relevantes en la organización	¿De qué manera organiza la información que llega de fuera de la empresa y la que se produce al interior de esta para el mejoramiento? ¿Cómo se socializa?
		Crear condiciones para la aplicación del conocimiento	¿De qué manera los conocimientos apropiados y construidos desde su misma organización se aplican a los diferentes procesos de su empresa?
		Explotación del conocimiento	¿Han sido productivos los conocimientos externos e internos en los procesos productivos de la empresa y su razón de ser?

Fuente: Elaboración propia con base en Nagles (2007)

Tabla 3: Encuesta para trabajadores de las Pyme

Tema General	Ítems	Sub ítems	Preguntas
<b>Aclaración para el encuestado: Recuerde que conocimiento es toda aquella información relacionada con la actividad y el funcionamiento de la empresa, que llega del exterior o es creada desde el interior, y que busca mejorar todos los aspectos del funcionamiento de la misma</b>			
<b>Gestión del Conocimiento en las Organizaciones</b>	Barreras para la integración del conocimiento	Preguntas de Introducción	1. ¿Sabe en qué consiste la Gestión del conocimiento en la empresa? 2. ¿Ha sido capacitado al respecto?
		Diversidad del conocimiento	3. De los siguientes tipos de conocimiento cuales cree existen de manera activa en su empresa A. Técnicos B. Innovación C. Gerencia y dirección D. Producto E. Mercado
		Dispersión del conocimiento	4. ¿Es organizado el conocimiento que llega a la empresa en donde trabaja?
		Complejidad del conocimiento	5. ¿Entiende el conocimiento que llega para capacitarlo? 6. ¿Está el conocimiento que recibe acorde con sus conocimientos propios de su trabajo?
		Propiedad del conocimiento	7. ¿Hay estrategias en su trabajo que le permitan repasar, repetir, analizar y aprender los conocimientos que llegan?
		Transferencia del Conocimiento	Integración del conocimiento
	Localización y adaptación del conocimiento		9. ¿El conocimiento que llega a usted es acorde con el papel que desempeña en su trabajo diario?
	Adecuación de los sistemas de la organización		10. ¿Cree que los conocimientos que ha adquirido en la empresa sirven para que esta se organice y funcione mejor?
	Diseño de nuevos productos, servicios y procesos		11. ¿el conocimiento que llega a su empresa se observa en los servicios y productos que ofrece la misma
	Acciones para una efectiva Gestión del Conocimiento	Entender necesidades y oportunidades del conocimiento	12. ¿las capacitaciones o información que llega a su empresa son adecuada con los problemas que hay que solucionar en ella?
		Construcción de conocimientos relevantes	13. ¿Siente que su conocimiento es valioso para la empresa? 14. ¿Su conocimiento es escuchado y socializado con otros miembros de la empresa?
		Organizar y socializar conocimientos relevantes en la organización	15. ¿Existe algún momento en que los miembros de la empresa puedan socializar nuevos conocimientos que aporte cada uno?
		Crear condiciones para la aplicación del conocimiento	16. ¿Existen en su empresa formas para que el conocimiento de las capacitaciones y de los trabajadores enriquezcan la razón de ser de la empresa?
		Explotación del conocimiento	17. ¿En los productos finales que ofrece la empresa se pueden observar los conocimientos de las capacitaciones y de los trabajadores?

Fuente: Elaboración propia con base en Nagles (2007)

### **3.1. Fases del Proyecto**

El proyecto se delimitó en tres fases específicas que permitieron un desarrollo lógico y óptimo con relación al objetivo general y a los objetivos específicos. En la primera fase del proyecto se desarrolló de un estado del arte respecto al problema de estudio, se analizarán los antecedentes de investigación, se diseñaran las herramientas de recolección de información, se definirán elementos centrales en la metodología y se concluirá con la construcción del marco teórico y conceptual de las categorías de Gestión del Conocimiento y MiPymes respondiendo a la necesidad de definir y caracterizar la gestión del conocimiento como un modelo gerencial para las MiPymes en la actualidad.

Por su parte, en la Fase dos se realizaron el trabajo de campo, además de una consulta documental sobre las políticas nacionales, regionales y locales de gestión del conocimiento en MiPymes. Así mismo se realizó una entrevista a 4 gerentes de diversas MiPymes del sector industrial del barrio Restrepo y se aplicarán encuestas a 40 trabajadores de MiPymes del sector industrial del barrio Restrepo determinando de acuerdo a las categorías teóricas un estado del problema de estudio y respondiendo lógicamente a la necesidad de identificar el nivel de desarrollo y la caracterización de la gestión del conocimiento de las cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo mediante la implementación de un trabajo de campo.

Finalmente, en la última fase del proyecto se realizó la sistematización de la información recolectada en el trabajo de campo, se cotejara tal información con la información nacional, regional y local sobre las MiPymes y la Gestión del Conocimiento y se dieron conclusiones respecto al nivel de desarrollo y la caracterización de la Gestión del Conocimiento en cuatro MiPymes del sector industrial del barrio Restrepo respondiendo a la necesidad de establecer conclusiones sobre el nivel de desarrollo y la caracterización específica de la gestión de conocimiento en las cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo contribuyendo a la construcción de conocimiento al respecto.

### 3.2. Población y Muestra

La presente investigación se realizará en la Ciudad De Bogotá Colombia, específicamente en la localidad de Antonio Nariño, en el Centro de la Ciudad. En tal sentido, para la Secretaria de Gobierno (2018) la localidad de Antonio Nariño cuenta con 488 Hectáreas y cerca de 108 mil habitantes, de las cuales 355 Hectáreas y 77 mil habitantes hacen parte de la UPZ Restrepo. Por su parte Pineda & Mendoza (2018) afirman que la actividad económica del Barrio Restrepo está representada en la comercialización de productos por menor, en la que la venta de calzado representa un 40% del total de las actividades. Así mismo Pineda & Mendoza (2018) definen que

El barrio Restrepo registra una aglomeración de establecimientos de comercio, microempresas familiares y pequeñas empresas, dedicadas en un 70% a la producción de calzado de cuero, adicional la mayoría comercializa a través de canales de almacenes minoristas sus productos, aunque hay muy poca información oficial sobre el comportamiento económico del sector, se calcula que las unidades económicas agrupadas se encuentran aproximadamente en 2000, de las cuales se encuentran formalizadas aproximadamente un 40%, de estas se tabulan como Grande: 8, Mediano: 19 y Pequeño: 141, su indicador de Productividad es media, los ingresos operacionales aproximados para el año 2013 fueron de 89 mllss de dólares, de los cuales un 20% a 25%, provendrían de exportaciones, 67% reporta activos inferiores a veinte millones de pesos (p. 61)

En tanto Pineda & Mendoza (2018) reconocen la poca existencia de información oficial y académica sobre el desarrollo económico del barrio Restrepo, no obstante, es posible definir como en el sector la actividad económica del calzado tiene representación de todos los eslabones de la cadena productiva, tanto suministro, como maquinaria, fabricación y venta de productos finales. Así mismo Pineda & Mendoza (2018) reconocen que del total de cerca de 300 de los emprendimientos industriales identificados del Barrio que trabajan el Calzado, cerca de un 42% son Microempresas y un 51% son pequeñas empresas.

Por su parte, para la presente investigación la muestra será no probabilística, pues dependerá de la posibilidad de participación de cuatro MiPymes del sector que posibilitaron el ejercicio de la investigación. En palabras de Hernández, Fernandez, & Baptista (2014) , por lo que se realizaran 4 entrevistas a gerentes de Mipymes industriales del barrio Restrepo y 30 encuestas a trabajadores de las mismas con el fin de cotejar la información. De esta manera es clave reconocer como...

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

## 4. Resultados

### 4.1. Análisis de Generalidades de las entrevistas y las encuestas

Como generalidades respecto al análisis de las respuestas consignadas en entrevistas y encuestas hay que iniciar destacando en principio, como desde las opiniones de los gerentes y trabajadores de las cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo la productividad y la innovación son elementos fundamentales en el ejercicio de su emprendimiento, desde posturas muy básicas y empíricas. Por ende, el desarrollar sus procesos productivos de acuerdo a las tendencias del mercado y como ellos lo manifiestan, de la moda, es una necesidad imperante en su proceder y el cambiar e innovar resulta un elemento fundamental para el desarrollo de la productividad. Así pues, en las respuestas subyace en efecto como productividad e innovación son elementos desarrollados sobre la marcha, sin ser pensados, reflexionados o sistemáticos, buscando superar los obstáculos, que el mercado, la legislación y la sociedad colombiana les imponen, frente a lo que afirman que “no tenemos como un plan de acción, un plan de capacitación o de formación, sino todo se aplica muy empíricamente y muy en caliente”<sup>1</sup>.

Por su parte, otro elemento general que puede extraerse de las respuestas a las entrevistas y encuestas es el que refiere a la falta de acompañamiento de las cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo en el desarrollo de sus actividades productivas, en tanto manifiestan no tener ningún apoyo de las instituciones estatales, o de la sociedad civil en general que posibilite mejorar su productividad, por lo que todo lo realizan desde la autogestión empírica. De la misma manera, esta condición parece subyacer en el análisis del discurso y de las opiniones de los gerentes y empleados, que de una u otra manera manifiestan afrontar el desarrollo de uno de los sectores y tipos de industria de la economía nacional más competitivos a nivel nacional e internacional en solitario. Así pues, si bien es posible destacar algunas intenciones de los entrevistados en buscar alternativas de apoyo tanto en el proceso productivo como en el asunto de la gestión de

---

<sup>1</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay



la organización, estas iniciativas son de parte de las organizaciones, esporádicas y no representan un apoyo real en la consolidación de sus procesos productivos.

Claro que si en eso es que estamos porque esto día por día se va innovando entonces eso quisiera uno adquirir conocimientos, como capacitaciones, como que en ese ámbito el gobierno nos ayudará más a los pequeños y grandes fabricantes<sup>2</sup>.

Como tercer elemento de análisis general de las respuestas de las Encuestas y entrevistas es importante destacar que respecto a la Gestión del Conocimiento existe un desconocimiento casi total de la teoría básica o especializada, en tanto la formación del talento humano y los intentos organizativos de los gerentes de estas empresas no van más allá de planes ocasionales para afrontar las situaciones diarias. De tal forma, el análisis de las entrevistas y las encuestas puede dar cuenta de factores tales como la carencia de una memoria organizacional, la falta de espacios de formación para empleados y gerentes, el poco y desorientado uso a las tecnologías de la información y la comunicación, el desconocimiento de los procesos de mercado desde una óptica organizada y sistemática, pero sobre todo la conciencia de que no existen procesos adecuados frente a la Gestión del Conocimiento en las empresas. De estos elementos generales es posible analizar como las Mipymes no tienen ningún elemento contundente sobre el que la Gestión del Conocimiento represente un fomento para su innovación y competitividad.

Como cuarto elemento es posible destacar como las Mipyme entrevistadas y encuestadas no tienen evidencias ni de conocimiento, ni de implementación de ninguno de los modelos de competitividad establecidos en el marco teórico del presente documento, no obstante, nuevamente aparece el elemento empírico en el que los entrevistados y encuestados reconocen la necesidad urgente de ser competitivos, pero así mismo, las acciones para buscar la competitividad no superan intervenciones más allá de la observación y la intuición. Así mismo del análisis general de encuestas y entrevistas se puede deducir que de las opiniones de gerentes y trabajadores de las

---

<sup>2</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Dallas

Mipymes, no se encuentra evidencia ni de acciones, ni de intenciones de internacionalización de la actividad productiva, en tanto determinan su accionar solamente en el mercado local, y sobre este planean acciones a corto plazo y de inmediatez, los únicos contactos que evidencian con el mercado internacional son algunas ferias o exposiciones donde van a tomar ideas del mercado mundial.

En consecuencia, para dar un abordaje investigativo a los resultados del trabajo de campo, se realizará una triangulación entre las opiniones recolectadas en las entrevistas y las encuestas (Que será posible evidenciar en los anexos), la pregunta problema e hipótesis de investigación y los fundamentos teóricos aportados por Nagles (2007) y por Druango & Quiroz (2017). Esta triangulación será importante en la medida en que en primera instancia otorgará validez científica al análisis de los resultados, además de aportar elementos fundamentales a la corroboración de la hipótesis investigativa, a la solución de la pregunta problema de investigación y al cumplimiento del objetivo general de la misma.

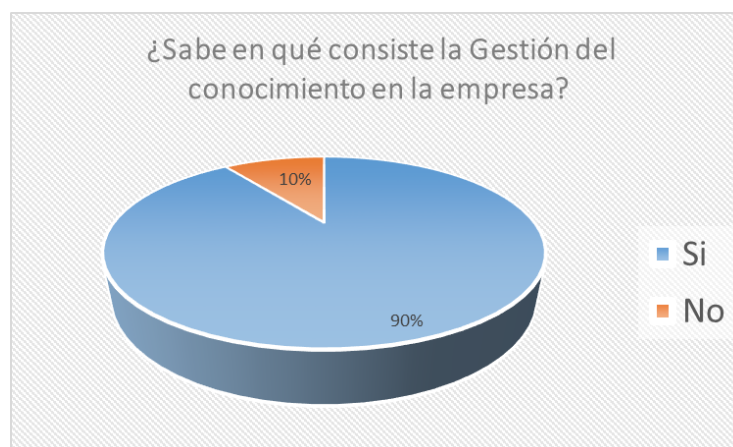
#### **4.2. Gestión del Conocimiento y Productividad en las cuatro MiPymes Industriales del Barrio Restrepo**

Los elementos de la Gestión del Conocimiento y la productividad serán analizados a la luz de la caracterización realizada por Nagles (2007), iniciando por el ítem de las *Barreras de la Integración del Conocimiento*. En tal aspecto cabe iniciar anotando que, en opinión de los 4 gerentes entrevistados, 3 afirman no haber sido capacitado nunca en lo referente a la Gestión del Conocimiento, y una de ellas manifiesta haber sido capacitada al respecto, pero en su respuesta se puede evidenciar con claridad como desconoce que la capacitación a la que refiere no tiene que ver directamente con las Gestión del Conocimiento como área central. De lo anterior es importante concluir que los gerentes de las cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo no han recibido capacitación alguna respecto a la Gestión del Conocimiento, y sumado a esto, que tampoco conocen los elementos específicos y generales del mismo, por lo que el conocimiento en estas organizaciones productivas es un elemento que de manejarse, se hace con un total desconocimiento de los fundamentos teóricos y epistemológicos, tan

importantes para las organizaciones en la actualidad, tal como se dio cuenta en el segundo capítulo del presente documento. Sumado a lo anterior se corrobora lo antes mencionado si se piensa que, en las encuestas realizadas a los empleados, la gran mayoría argumenta desconocer en qué consiste la Gestión del Conocimiento y no haber sido capacitados al respecto, tal como lo evidencian las Figuras 1 y 2.

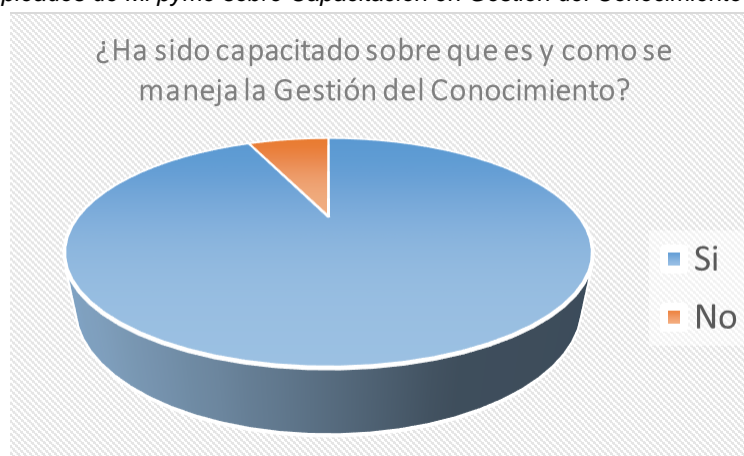
Si claro, nosotros nos capacitó el Sena en cuanto al manejo de máquinas, aquí como ves se maneja troqueladora, máquinas de guarnición, el personal de soldadura, toda es gente muy capacitada muy profesional<sup>3</sup>

**Figura 1: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre Gestión del Conocimiento**



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

**Figura 2: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre Capacitación en Gestión del Conocimiento**



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

<sup>3</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Dallas

En tal perspectiva, sobre el hecho que el conocimiento es un elemento presente en todas las organizaciones y emprendimientos, como primer elemento del ítem de *Barreras de la Integración del Conocimiento*, se les cuestionó a los gerentes y empleados sobre ¿Qué tipos de conocimiento busca usted para enriquecer el proceso productivo de su empresa? ¿Técnicos, de gestión de innovación, de gerencia, de producto, de mercado? Frente a esta pregunta es posible desde la opinión de los gerentes observar que, una de ellas afirma que el conocimiento que ha gestionado es Técnico respecto al manejo de máquinas y formas de mejorar el proceso productivo (Calzado Dallas), otra evidencia que no se Gestiona el Conocimiento pero quisiera hacerlo desde el elemento Técnico<sup>4</sup> (Calzado Janeth) y dos de ellos (Calzado de Calidad y Calzado Cachipay) determinan que el Conocimiento que se está orientado hacia la Innovación, el Mercado y el Producto, corroborando la segunda generalidad definida en el numeral anterior.

Son orientados hacia la innovación pues buscando que traigan más ganancias a la empresa y pues también con base en el mercado porque dependiendo que lo que tengan las otras empresas pues Nosotros también podemos llegar a hacer zapatos que generan más ganancias y que se vendan pues más<sup>5</sup>. Se trabaja más temas de innovación, creo que hay una feria de calzado y uno va allá a tomar ideas, pues para replicar dentro de sus empleados y su propia empresa<sup>6</sup>.

Así mismo, tal como lo evidenciará la Figura 3, para los empleados son tres Factores sobre los cuales se Gestiona el Conocimiento en las MiPymes industriales analizadas, El Producto, la Innovación en los Procesos y en su mayoría la Gestión de Conocimientos Técnicos. En tanto, la pequeña diferencia entre la visión de Gerentes y empleados (Los gerentes nombran el Mercado y los trabajadores nombran el Producto), puede representar a la incidencia que tiene el rol predominante de cada uno de ellos dentro de la MiPymes. No obstante, de acuerdo a lo anterior se puede llegar a afirmar que, en las MiPymes industriales, los elementos fundamentales en la Gestión del Conocimiento, si

---

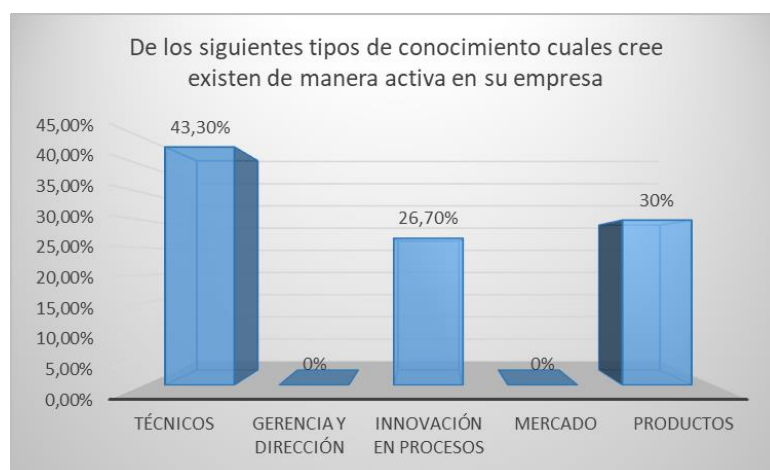
<sup>4</sup> "Básicamente lo que nosotros conocemos es empíricamente, pero si nos gustaría aprender los procesos de por lo menos modelaje"

<sup>5</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Calidad

<sup>6</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay

bien empíricos, están centrados desde los elementos Técnicos, la Innovación en los Procesos, el Mercado, y el Producto, un amplio espectro que demuestra su dinamismo e interés en afrontar las transformaciones del mercado desde sus limitantes antes mencionadas. Así mismo resulta preocupante analizar como para ninguno de los dos Roles entrevistados resulta evidente la Gestión del Conocimiento en Gerencia y dirección, un elemento fundamental para las organizaciones en la actualidad frente a la innovación y la productividad.

Figura 3: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre Tipos de Conocimientos Gestionados en la Empresa



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

Entre tanto, en el ítem de *Barreras de la Integración del Conocimiento*, se les cuestionó a los gerentes si ¿Organiza de forma sistemática los conocimientos que quiere que lleguen a su empresa? ¿Por qué? ¿Cómo lo hace? Frente a la pregunta los cuatro gerentes concuerdan en determinar que la organización del conocimiento que llega a las MiPymes está fundamentado de manera empírica y responde a observaciones cotidianas de cómo se está moviendo el negocio, en tanto, dos de ellos (Calzado Dallas y Calzado Janeth) evidencian que el conocimiento se escoge de acuerdo a lo que viven a diario y otros dos (Calzado de Calidad y Calzado Cachipay) determinan que no existe ninguna forma sistemática de organizar los conocimiento al llegar a la Empresa. Además, como lo evidencia la Figura 4, hay una divergencia entre la opinión de los gerentes y los empleados, en tanto para los últimos si existe una organización en el Conocimiento que se Gestiona en las MiPymes, que puede explicarse argumentando que no existe

Organización alguna en el momento de Gestionar los Conocimientos, pero cuando estos ingresan a la empresa de manera desordenada, tienen cierto tipo de categorización de acuerdo a los roles que cada empleado desempeña en la misma.

Si, se está investigando, se está innovando el modelaje, mirando que se adapten a la necesidad del cliente<sup>7</sup>. Nosotros simplemente buscamos en internet y Tratamos de aplicarla y si nos va bien la dejamos, sino no<sup>8</sup>. No, no señora, lo que le decía nosotros vamos implementando o trayendo los nuevos conocimientos dependiendo lo que esté en el mercado, pero como una forma ordenada de hacerlo no<sup>9</sup>. No lo tenemos hasta ahora. No, como que uno saca la idea, pero es muy empírico todo<sup>10</sup>.

Figura 4: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre Organización de Conocimientos en la Empresa



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

De tal manera, en el mismo ítem consultado de *Barreras de la Integración del Conocimiento*, se les pregunto a los gerentes si ellos consideraban que el conocimiento que traían a sus empresas tenía algún grado de profundidad, esto es, si era simple, complejo o especializado. Frente a este tema específico solo una de las gerentes entrevistadas considero que el conocimiento que traía a su empresa era especializado (Calzado Dallas) argumentando que este estaba siempre enfocado hacia la calidad. De

<sup>7</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Dallas

<sup>8</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Janeth

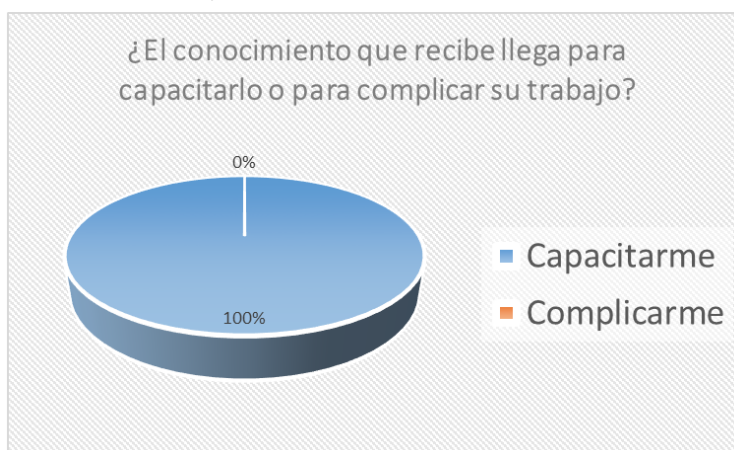
<sup>9</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Calidad

<sup>10</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay

manera contraria otros de los tres entrevistados (Calzado Janeth, Calzado de Calidad y Calzado Cachipay) entendían que el conocimiento que de una u otra manera gestionaban en su empresa era simple, sencillo o básico y que consistía sobre todo en la mimetización de ideas, que permitan desde la copia generar innovaciones y acrecentar la productividad (Competencia). No obstante, no se observa ningún tipo de sistematicidad o desarrollo organizacional en el campo. Cuenta de esto dan los empleados que consideran óptimos los conocimientos recibidos ya que en su opinión permiten capacitarlos y no tanto complicar su trabajo tal como lo muestra la Figura 5 y la Figura 6.

Por lo general es un conocimiento básico y por qué digamos que, si bien tenemos un diseñador, el diseñador también copia ideas y copiamos las cosas que vienen de otras empresas y que les han dado resultados, más no nos especializamos.<sup>11</sup>

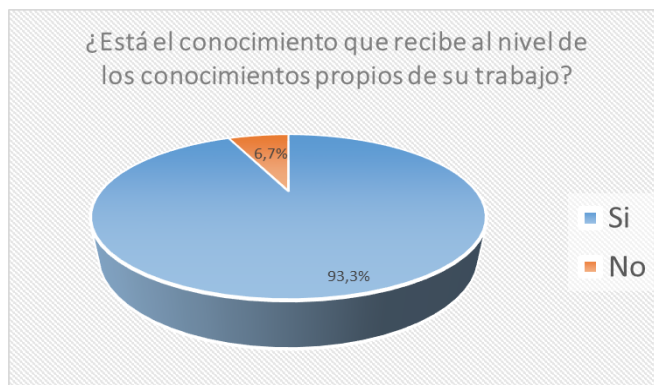
Figura 5: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre utilidad de los conocimientos recibidos



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

<sup>11</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay

Figura 6: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre coherencia entre Conocimientos recibidos y rol de desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

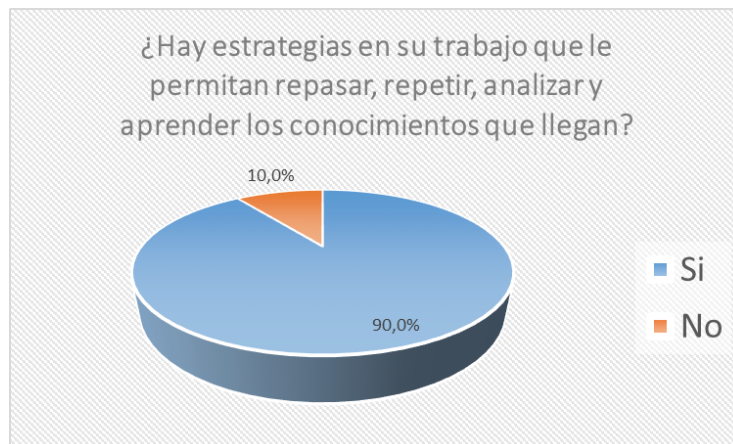
Así mismo, en el ítem de *Barreras de Integración del Conocimiento* se les cuestionó a los gerentes de las MiPymes sobre ¿Qué estrategias usa cuando trae conocimientos a su empresa para que estos sean apropiados por todos los miembros de su organización? Al respecto, los cuatro entrevistados afirmaron que sus estrategias consisten en el voz a voz y en procesos de comunicación básicos sobre cómo implementar los conocimientos nuevos que se gestionan en la empresa (Comunidades de Práctica). Consecuentemente 3 de ellos (Calzado Dallas, Calzado Janeth y Calzado de Calidad) evidenciaron la no existencia de una estrategia sistemática y clara sobre cómo logran que los empleados apropien los nuevos conocimientos que llegan a la empresa, y uno de ellos (Calzado Cachipay) evidenció en su respuesta un poco más de profundidad en el desarrollo de la estrategia de apropiación de conocimientos, ya que en ella se involucraba como punto inicial al área de diseño de la organización. Igualmente, y frente al mismo ítem se les cuestionó a los empleados sobre si existían estrategias para apropiar e implementar nuevos conocimientos, frente a esta pregunta y tal como lo evidencia la Figura 7, un 90% de los encuestados afirmaron que si existían estrategias y por ende posibilidad de apropiación.

Básicamente pues partimos del tema del diseño y sobre el diseño les mostramos a los empleados que queremos, con ese diseño a que publico queremos llegar y entre



todos vamos construyendo como ese molde y de ahí para adelante cada uno sabe que es lo que tiene que hacer<sup>12</sup>.

Figura 7: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre estrategias de Apropiación del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

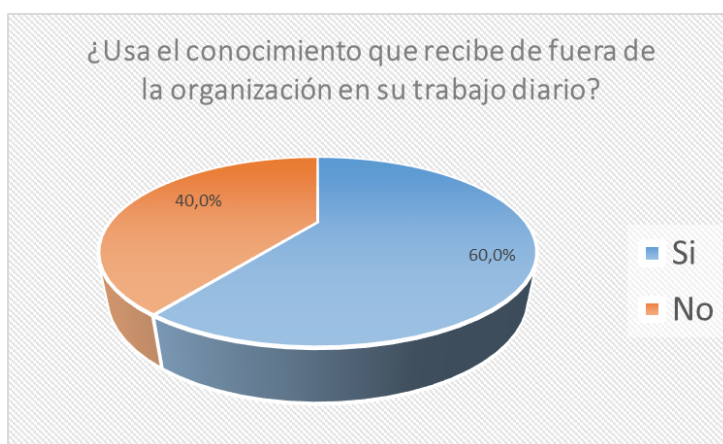
Pasando a otro de los ítems generales abordados por Nagles (2007) respecto a la *Transferencia del Conocimiento*, se les preguntó a los gerentes de las MiPymes si ¿Intenta que los nuevos conocimientos que trae a su organización sean integrados a los procesos productivos de los empleados? y ¿Cómo lo hace? En las respuestas a este interrogante los cuatro entrevistados dieron cuenta de cómo todo el tiempo buscan que los conocimientos que adquieren se apliquen de manera específica a sus procesos productivos, siempre de manera oral, cotidiana y esporádica (Comunidades de Práctica), de lo que también dan cuenta las respuestas de los trabajadores encuestados quienes en un 60% afirmaron que si se implementan los conocimientos como se evidencia en la Figura 8. A partir de allí es posible determinar dos elementos interesantes; en primera instancia es posible denotar como las MiPymes son motores de constante innovación y en su interior se dan procesos de constante dinamismo y transformación, que llevan a que los productos y los procesos se transmuten de manera continua y novedosa, son laboratorios de la experimentación y la creatividad; en segunda medida otro elemento

<sup>12</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay

característico determina que en ninguno de los casos esta implementación, transformación e innovación tiene algún orden, registro o sistematicidad.

Sí estamos sacando las muestras, la calidad, digamos ya se fabrica, ya está el conocimiento entonces una llega ya saca el modelo y lo fábrica<sup>13</sup>. Si claro... por lo menos ahorita estamos manejando otra forma para montar el zapato, si me entiendes, entonces estamos cambiando el proceso productivo para poderlo sacar más más seco, estamos preformando el zapato antes de hacerlo parte del proceso porque nos ha funcionado<sup>14</sup>. Siempre buscamos eso, que se puedan implementar de una vez... no tenemos una planificación muy amplia, con respecto a esos conocimientos, sino que lo que vamos trayendo lo vamos implementando para ir probando cómo nos va resultando<sup>15</sup>. Digamos que como se tienen diferentes etapas entonces...por lo general nunca se documenta, como que hacemos una producción, sacamos esa producción, pero nunca se documenta, nunca se guarda y todo como de explicación en el momento<sup>16</sup>.

Figura 8: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre implementación del Conocimiento en el trabajo diario



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

<sup>13</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Dallas

<sup>14</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Janeth

<sup>15</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Calidad

<sup>16</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay

Por su parte, dentro del mismo ítem establecido por Nagles (2007) de *Transferencia del Conocimiento*, se les cuestionó a los gerentes sobre las preguntas de ¿Busca que el conocimiento que llega a su empresa sea organizado de acuerdo a la función de cada empleado y cada necesidad de su empresa? y de ¿Los conocimientos que buscar adaptar a su empresa tienen impacto en la forma como la ha organizado? En tal perspectiva es posible observar en las respuestas de los cuatro entrevistados como si existe una clasificación, nuevamente empírica y sin ninguna sistematicidad, del conocimiento de acuerdo a los roles que cada uno de los miembros de la organización desempeña (Competencia). Además, debido a las características de la organización es posible determinar cómo esta categorización empírica y esporádica del conocimiento lleva a impactar y modificar roles más allá de acomodarse a estos, esto significa, que el conocimiento que llega a las organizaciones no solo tiene impacto en el desarrollo de sus procesos productivos, sino que también incide en la modificación de roles de los trabajadores, que en estas organizaciones son personas comprometidas con la productividad y la innovación, y casi que por obligación se enfrentan a diario al constante cambio, lo que se sustenta en su opinión, en tanto una gran mayoría consideran que el conocimiento incide de manera positiva en la organización de la empresa en pro de la productividad, tal como lo muestra la Figura 9.

Como le decía inicialmente a la necesidad de la empresa sin embargo tenemos que tener también en cuenta los empleados y qué empleado es más hábil para ejecutar una tarea, trayendo un nuevo conocimiento de otro lado<sup>17</sup>. Si es organizado a la operación de cada empleado, si me entiendes, si yo veo que digamos armamos un zapato y es más cómodo para el que pegue las suelas, que antes cuando en el proceso anterior se echó una costura o algo y lo acomoda al proceso anterior, para que alguien lo haga mejor y así cada persona es parte responsable del proceso total... eso nos ha permitido ser más productivos, antes sacamos 100 pares en a la semana ahora sacamos 150<sup>18</sup>. Por lo general es positivo, las personas están abiertas y la verdad es que mientras uno hace el trabajo bien como que todos lo

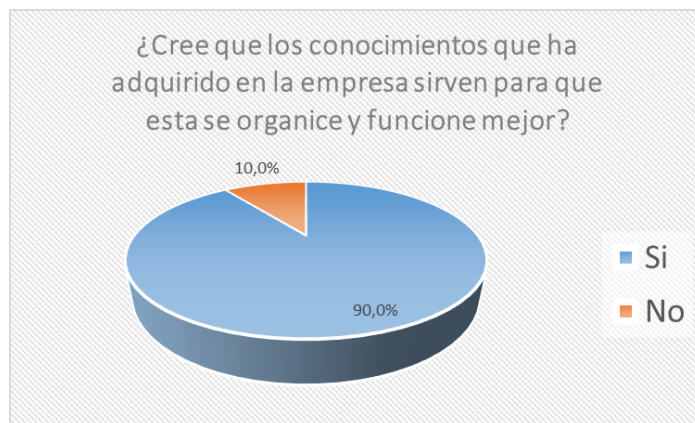
---

<sup>17</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Calidad

<sup>18</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Janeth

hacemos y están dispuestos a hacer los diferentes cambios, a escucharnos y de eso depende que se venda correctamente, que salga al público y que al público le gusta, entonces como que todos trabajamos en pro de que se hagan las cosas bien y se den<sup>19</sup>

Figura 9: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre la organización de la empresa de acuerdo al Conocimiento



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

Así pues, como última pregunta del ítem *Transferencia del Conocimiento*, los gerentes respondieron el interrogante sobre si ¿Los conocimientos que buscar adaptar a su empresa han generado transformación en los productos y servicios finales que oferta su empresa? ¿Como? ¿Hay ejemplos de ello? Los gerentes en tres de los casos determinan que si hay transformación en el producto final ofertado en la empresa (Competencia). En tal caso todos coinciden que de no ser así disminuiría la productividad en un mercado cambiante y dinámico como el del calzado, además definen que estas transformaciones del producto final resultan significativas para la productividad de las empresas y que allí se encuentra un punto potencial en su desempeño en tanto estas modificaciones del proceso, que tienen implicaciones en el producto, permitirán responder con mayor prestancia, prontitud y pertenencia a las necesidades del consumidor y el aumento de la productividad y las ganancias. De la misma manera, una mayoría determinante de los trabajadores, consideran que los conocimientos que llegan

<sup>19</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Cachipay

a la empresa tienen incidencia en el desarrollo del producto o servicio final de la organización, siendo concordantes con lo establecido por los gerentes.

Sí, sí generan Impacto en general es positivo porque ese impacto hace que al menos con esa línea de producción como es algo novedoso tengamos mayores ventas y pues a la larga eso significa ganancias para todos<sup>20</sup>. Siempre buscamos eso finalmente pues que sea impactado el producto final qué es lo que se le vende al consumidor para poder impactar luego a Nuestra Empresa<sup>21</sup>. Si claro ahorita podemos cumplir más demanda anteriormente siempre quedamos escasos, ahora podemos cumplir más demanda, en el forro del preformado ya no tiene ninguna falla, que antes se nos arrugaba el forro o algo así entonces ya no<sup>22</sup>.

Figura 10: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre la incidencia del Conocimiento en el producto final



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

Por otra parte, pasando al ítem de *Acciones para una Efectiva Gestión del Conocimiento*, y respecto a la pregunta de ¿En el momento de seleccionar las formas de traer el conocimiento a su empresa piensa en las necesidades que tiene su organización y en las necesidades del mercado? ¿Por qué? ¿Hay ejemplos de ello? Tres de los cuatro entrevistados centraron sus respuestas en las necesidades del mercado y del cliente

<sup>20</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Janeth

<sup>21</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Calidad

<sup>22</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay

(Calzado Dallas, Calzado Janeth y Calzado Cachipay) estableciendo que es allí donde se encuentran las respuestas a las que hay que dar solución inmediata. Por su parte, solo uno de los entrevistados (Calzado de Calidad) estimó importante analizar las necesidades de la empresa, como costos, mejoramientos de la infraestructura, los procesos productivos y la contratación, como necesidades fundamentales del negocio (Competencia).

Si claro siempre pensando en la necesidad, la necesidad del cliente, claro así de esta forma se satisface la necesidad del cliente<sup>23</sup>. No yo pienso más en las necesidades del mercado porque si nosotros no estamos con el mercado prácticamente no vamos a hacer nada, no en las necesidades de la empresa no, yo pienso más en cumplirle al mercado<sup>24</sup>. Pensamos más en las necesidades del mercado, digamos cuando visualizamos las necesidades del mercado, sabemos que queremos producir y sobre eso desarrollamos los nuevos diseños<sup>25</sup>. Sí claro que sí porque puedo encontrarme con que hay una nueva máquina para hacer determinado estilo de zapato y demás, pero también tengo que tener en cuenta costos, el espacio muchas cosas que hay que tener en cuenta para poder uno traer una máquina de esas.<sup>26</sup>

Sumado a lo anterior, en opinión de los trabajadores, más allá de comprender si las necesidades primordiales apuntan a los problemas internos o del mercado, todos coinciden en que las soluciones planteadas a partir del Conocimiento son óptimas para dar solución a las necesidades de la organización, tal como lo evidencia la Figura 11. De allí es posible concluir que la Gestión del Conocimiento en estas organizaciones, no les permite en su mayoría hacer análisis estructurales de sí mismas, lo cual posibilitaría una mejora continua (Competencia), sino que, por el contrario, estar cambiando y modificando

---

<sup>23</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Dallas

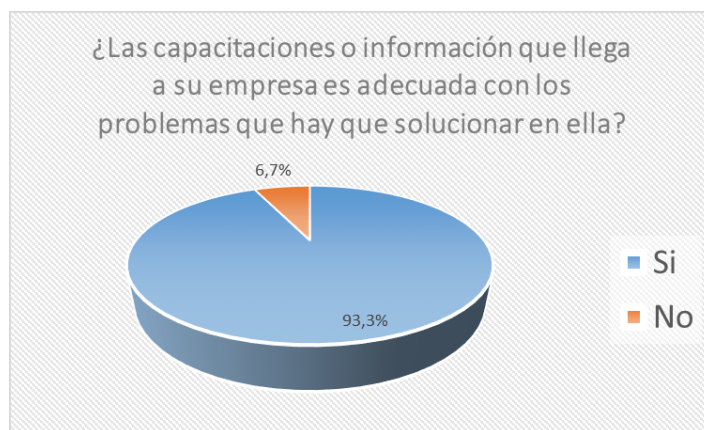
<sup>24</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Janeth

<sup>25</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay

<sup>26</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Calidad

de acuerdo al mercado sin tener en cuenta sus condiciones y capacidades las lleva a una fragilidad estructural y organizacional que responde a su situación de inestabilidad actual.

Figura 11: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre el conocimiento como fuente de solución de problemas



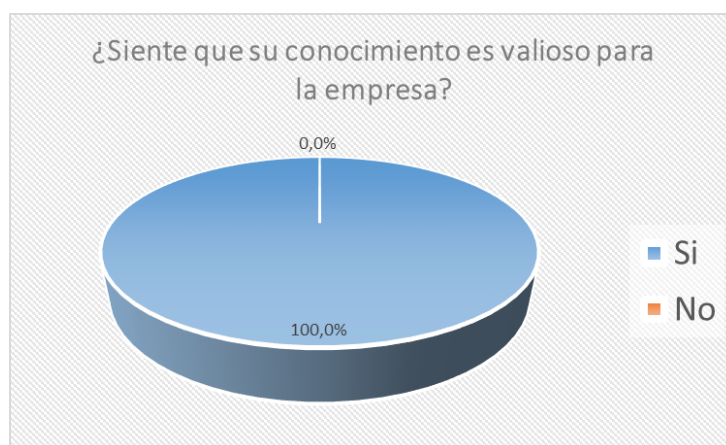
Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

Consecuentemente, en el ítem de las *Acciones para una Efectiva Gestión del Conocimiento*, frente a la pregunta de si ¿Existen en su empresa espacios en que los miembros de la organización puedan crear nuevos conocimientos para el beneficio de la organización? ¿En qué consisten?, tres de los cuatro entrevistados (Calzado Dallas, Calzado Janeth, Calzado de Calidad) coinciden en no tener espacios específicos (Comunidades de Práctica) para gestionar conocimientos por parte de sus propios empleados, pero afirman hacerlo constantemente en la cotidianidad estando dispuestos Gerentes y trabajadores a un intercambio de conocimientos constantes. Por su parte uno de los entrevistados (Calzado Cachipay) afirmó que en su empresa existe un espacio que se realiza con periodicidad, donde buscan retroalimentarse de las experiencias y conocimientos de sus propios empleados, de lo que también da cuenta el hecho de que el 100% de los trabajadores encuestados, consideran que sus conocimientos son valiosos para la organización tal como lo muestra la Figura 12.

Digamos como tal establecimiento para capacitamiento no hay, siempre empleamos como la mente, como mirando las necesidades en el momento, siempre nos

estamos capacitando<sup>27</sup>. Ya tenemos personas que no son personas fijas acá...o sea el conocimiento que ellos aprenden o adquieren afuera lo pueden implementar en la empresa... yo nunca les digo a ellos dejen las cosas así, sino que si ellos opinan yo siempre los tengo en cuenta<sup>28</sup>. Como tal, espacios diseñados no los tenemos, sin embargo, siempre estamos abiertos a los conocimientos que tengan nuestros empleados, puede ser que la persona venga de una fábrica donde tengan una técnica que sea muy buena y pues qué ayuda la productividad<sup>29</sup>. Si por lo general se tiene el tema que cuando se trae un diseño, cuando se está pensando que tenemos juntas por lo general hacemos una vez cada 15 días donde decimos qué piensan ellos, que han visto en la calle, que creen que nos pueden aportar<sup>30</sup>

Figura 12: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre la importancia de sus conocimientos en la empresa



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

Así pues, en el mismo ítem de *Acciones para una Efectiva Gestión del Conocimiento*, y frente a la pregunta de ¿De qué manera organiza la información que llega de fuera de la empresa y la que se produce al interior de la misma para el mejoramiento? ¿Cómo se socializa? Los gerentes fueron categóricos en afirmar nuevamente, que la socialización de la información, de los conocimientos internos y externos y de las experiencias cotidianas se hace de manera esporádica, como se van

<sup>27</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Dallas

<sup>28</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Janeth

<sup>29</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Calidad

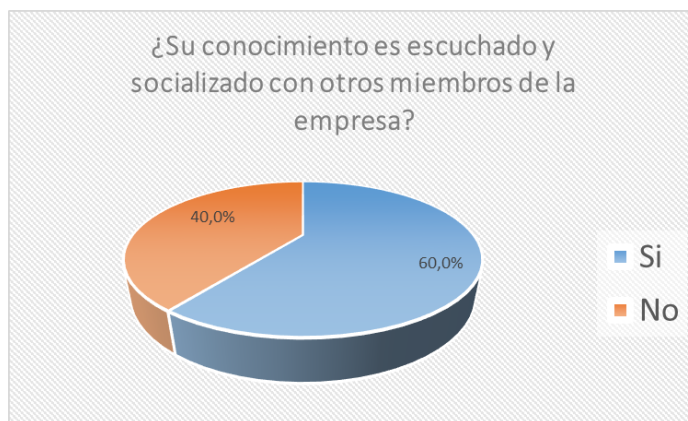
<sup>30</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay



presentando las necesidades y sin ningún tipo de sistematización (Comunidades de Práctica). Lo anterior significa, que, si bien se generan espacios de socialización de conocimientos, estos no tienen una estructuración, unos objetivos, un análisis de necesidades, sino que responden a las dinámicas que las acciones cotidianas van exigiendo. Lo anterior se evidencia también en las respuestas de los trabajadores encuestados que como muestran la Figura 13 y 14, no creen que existan espacios donde se puedan socializar ideas y donde sus perspectivas sobre la productividad de la empresa sean realmente escuchadas.

Pues en reuniones digamos empezamos a dar orden y decimos esta semana como salieron las cosas, como creen que se podría mejorar eso, eso Si lo trabajamos todos los sábados, organizamos la semana<sup>31</sup>. Se va socializando dependiendo la necesidad, como le decía antes, si es necesario determinada área de la línea productiva pues se le va informando, no tenemos como una forma específica de hacerlo, sino dependiendo pues el día a día y las necesidades<sup>32</sup>. Como te había comentado hace un momento, no tenemos como un plan de acción, un plan de capacitación o de formación, sino todo se aplica muy empíricamente y muy en caliente, si bien se trae una junta, se hacen unos diseños en una junta, toda va surgiendo como en el día a día<sup>33</sup>.

Figura 13: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre posibilidad de socialización de conocimientos



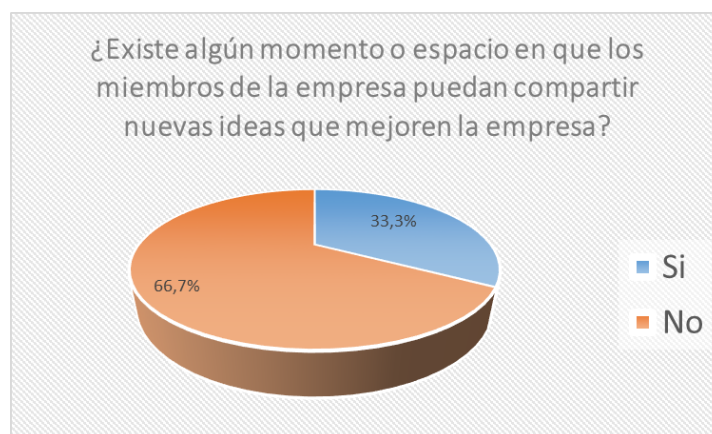
Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

<sup>31</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Janeth

<sup>32</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Calidad

<sup>33</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay

Figura 14: Encuesta a empleados de Mi pyme sobre espacios de socialización de conocimientos



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2019

Complementariamente al ítem de *Acciones para una Efectiva Gestión del Conocimiento*, respecto a la pregunta ¿De qué manera los conocimientos apropiados y construidos desde su misma organización se aplican a los diferentes procesos de su empresa?, los 4 gerentes determinan que si aplican los conocimientos construidos en su propia organización pero que no lo hacen de manera sistemática sino más bien empírica (Memoria Organizacional). Lo anterior incidiría de manera directa en que estas organizaciones tropiecen de manera constante con errores ya establecidos en el pasado y repitan experiencias fallidas ya experimentadas, así mismo lo expuesto en esta hipótesis definiría la imposibilidad de ejercer un mejoramiento continuo y sistemático de los procesos. No obstante, con las herramientas que les son posibles, estas organizaciones continúan innovando en sus procesos, creando alternativas y generando experimentaciones que más que posibilidades de crecimiento, son estrategias emergentes para sortear las transformaciones del mercado y las mitigaciones a sus problemas cotidianos.

Bueno de pronto si lo que hacemos voy con una muestra anterior y le digo antes lo hacías y ahora lo estamos haciendo así, o de pronto con los costos porque si nosotros sacamos más zapatos podemos dar los zapatos más baratos, porque así producimos más<sup>34</sup>. Pues uno siempre trata de lo que le funciona siempre hacerlo en

<sup>34</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Janeth

varias partes, entonces sí nos va a funcionar una idea que traemos desde el inicio pues Tratamos de que sea replicada a las otras áreas<sup>35</sup>. Como te había comentado hace un momento, no tenemos como un plan de acción, un plan de capacitación o de formación, sino todo se aplica muy empíricamente y muy en caliente, si bien se trae una junta, se hacen unos diseños en una junta, toda va surgiendo como en el día a día<sup>36</sup>.

Finalmente, la última pregunta del ítem de *Acciones para una Efectiva Gestión del Conocimiento* y de la encuesta como tal es la de ¿Han sido productivos los conocimientos externos e internos en los procesos productivos de la empresa y su razón de ser? Frente a esta pregunta, a manera de respiro y auto satisfacción los 4 gerentes consideraron que, si han sido satisfactorios, positivos y productivos los conocimientos implementados en la razón de ser de sus organizaciones, lo que seguramente los ha llevado a subsistir en ámbitos complejos y adversos, a ser generadores de empleo y organizaciones productivas que contribuyen al desarrollo local, regional y nacional. Sin embargo, en ese respiro afirmativo resulta un elemento de preocupación, de saber que las cosas no están haciéndose de la mejor manera, no porque no se tenga la intención, sino por carencias que no dependen del todo de sí mismos.

Pues unos sí y otros no, hay veces que como dicen por ahí se nos ha incendiado el laboratorio, entonces hemos fallado con temas de pegue suela que hemos visto por fuera y lo hemos querido implementar, pero más allá no funciona la parte del proceso, entonces unos funcionan y otros no, nosotros estamos dispuestos a la falla y al error<sup>37</sup>. Si claro que sí, ese tipo de conocimientos son los que apalancan un mercado como éste, pues el mercado de la moda es muy variable, pues entonces el tener al día de esas actualizaciones es lo que nos permite surgir y seguir creciendo<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Calidad

<sup>36</sup> Entrevista a Gerente de Calzado Cachipay

<sup>37</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Janeth

<sup>38</sup> Entrevista a Gerente de Calzado de Calidad

#### **4.3. Nivel de Madurez en la Gestión del Conocimiento para cuatro MiPymes Industriales del Barrio Restrepo**

En tanto, a manera concluyente es importante determinar que el nivel de Madurez en la Gestión del Conocimiento de las MiPymes industriales consultadas se encuentra entre el Nivel Inicial y el Nivel de Conciencia (Druango & Quiroz, 2017). Por una parte hay que referir que en lo que respecta al Área Estratégica que, en el ámbito Técnico (Druango & Quiroz, 2017) estas organizaciones se encuentran en el Nivel Inicial, en tanto desconocen los elementos conceptuales, teóricos y epistemológicos que de la Gestión del Conocimiento podrían apropiarse, para tener desarrollos más productivos e innovadores, la carencia de herramientas y conceptos de gerencia, la carencia del uso de las Tecnologías de la información y la comunicación y la imposibilidad de una sistematicidad en sus prácticas las ubica en el nivel mínimo del baremo. Por otra parte, al analizar el ámbito social (Druango & Quiroz, 2017), sería posible definir como estas organizaciones se encuentran en el Nivel de Conciencia, en el que comprenden que existe un conocimiento, y desde su comprensión empírica e intuitiva tratan de sacar el mejor provecho del mismo, enfrentando un sin número de obstáculos que no permiten su realización total.

Así pues, con el fin de determinar este nivel de Madurez que oscila entre Inicial y de Conciencia se enlistan las siguientes particularidades concluyentes.

- ✓ El conocimiento en estas organizaciones productivas es un elemento que, de manejarse, se hace con un total desconocimiento de los fundamentos teóricos y epistemológicos, más bien desde el empirismo y la intuición.
- ✓ Los elementos fundamentales en la Gestión del Conocimiento, si bien empíricos, están centrados desde los elementos Técnicos, la Innovación en los Procesos, el Mercado, y el Producto, un amplio espectro que demuestra su dinamismo e interés en afrontar las transformaciones del mercado desde sus limitantes antes mencionadas.

- ✓ Para estas organizaciones no resulta evidente la Gestión del Conocimiento en Gerencia y dirección, un elemento fundamental para las organizaciones en la actualidad frente a la innovación y la productividad.
- ✓ Los conocimientos que se generan de manera empírica, desorganizada y dependiendo de las transformaciones diarias del mercado tienen impacto en los procesos productivo y el producto y en su mayoría son apropiados por los empleados
- ✓ Lo anterior da cuenta de cómo las MiPymes industriales tienen un potencial de creación, innovación y dinamismo constante que les otorga adaptabilidad y posibilidad de afrontar los cambios del mercado y de la economía, pero carecen de elementos gerenciales y de Gestión del Conocimiento de un alto nivel que les posibilite aprovechar sus potencialidades.
- ✓ El conocimiento que llega a las MiPymes se organiza de acuerdo a la necesidad, esto es al rol del trabajador o a la necesidad del mercado, es decir que los conocimientos impactan de manera directa e inciden el desarrollo de las organizaciones, la forma como operan y la forma como se organizan en pro de la productividad
- ✓ Los productos y servicios finales resultan un elemento de gran importancia en las MiPymes, y es en ellos donde se centran todos los esfuerzos y apuestas respecto a la gestión del conocimiento de las empresas, puesto que es de allí de donde pende la productividad o no, es decir, la rentabilidad de estas organizaciones.
- ✓ La Gestión del Conocimiento en estas organizaciones, no les permite en su mayoría hacer análisis estructurales de sí mismas, lo cual posibilitaría una mejora continua, sino que, por el contrario, estar cambiando y modificando de acuerdo al mercado sin tener en cuenta sus condiciones y capacidades las lleva a una

fragilidad estructural y organizacional que responde a su situación de inestabilidad actual.

- ✓ Las organizaciones reconocen la importancia del conocimiento de los empleados, lo valoran y le dan uso con el fin de mejorar la productividad de la organización y su innovación constante, la movilidad de los empleados es un elemento determinante en el flujo de conocimientos entre empresas, elemento que es apropiado por los gerentes de manera beneficiosa.
- ✓ Si bien los conocimientos de los trabajadores y los conocimientos externos son valorados, categorizados y fomentados en su aplicación, la carencia de una memoria institucional, de una sistematización, de una implementación de las tecnologías de la Información y la comunicación y de estrategias de gerencia para la gestión del conocimiento llevan a que gran parte de esos conocimientos se pierdan y no sean tenidos en cuenta en totalidad y plenitud de manera productiva en las transformaciones organizacionales e innovaciones.
- ✓ Los Gerentes buscan replicar experiencias exitosas en un área o proceso de la organización, sin embargo, la falta de sistematicidad en el proceso, la imposibilidad de registrarlos en una memoria organizacional y la carencia de herramientas de Tecnología de la Información llevan a que estas experiencias no cumplan con evaluaciones juiciosas, y fundamenten un mejoramiento continuo.
- ✓ Los Gerentes de las MiPymes entienden que existe un conocimiento, no lo entienden desde el ámbito académico o científico, pero reconocen su importancia e impacto en sus actividades productivas, lo que implicaría que una adecuada gestión del conocimiento no solo contribuiría a mejorar estas organizaciones, sino tendría un impacto en la economía del país en momentos que esta tanta ayuda requiere.

#### **4.4. Conclusiones del Capítulo**

Como primera conclusión general del capítulo es posible establecer como en el análisis de los datos surgen elementos concluyentes como las organizaciones del estudio tienen como prioridad la productividad y la innovación, sin embargo, estas están fundamentadas en elementos empíricos, intuitivos y sin ninguna planeación. Además de esto cabe concluir que las organizaciones reconocen que no tienen apoyo ni de entidades estatales ni académicas en el ejercicio de su gestión organizativa y productiva, sin embargo, desde intentos propios buscan establecer algunas alianzas en su beneficio. Sumado a lo anterior es posible destacar como hay una nulidad de la Gestión del Conocimiento que las lleva a estar en el Nivel Inicial de Madurez, desconociendo casi en totalidad la existencia de este elemento y fundamentándose en elementos empíricos y espontáneos que dan cuenta de poca planeación y sistematización. Complementariamente hay que decir que de acuerdo al análisis de los datos, el concepto de competitividad existe en las organizaciones pero resulta más una carrera de obstáculos a ciegas que un análisis de los factores internos y externos en pro de ser competitivos, siendo nuevamente empíricos y realizando acciones sobre la marcha, además de no tener ninguna perspectiva de internacionalización de su producción ni de sus funciones organizativas.

## 5. Propuesta y recomendaciones

De acuerdo al análisis de los datos anteriormente expuestos, es posible determinar que las empresas parte del presente estudio tienen poco o nada de conocimiento o acercamiento a losa concepto y a los fundamentos de la Gestión del Conocimiento y a la Competitividad, por lo que se hace necesario en primera instancia un acercamiento básico a los principales elementos de estas dos categorías por medio de consejos simples que puedan llevar a la práctica y puedan adaptar con fiabilidad y practicidad a la realidad cambiante y dinámica en la que se desenvuelven las Mipymes industriales del barrio restrepo. Por tal razón la principal propuesta para poder entregar a las Mipymes que hicieron parte del estudio es la elaboración de dos posters informativos sobre los cuales se fundamentará el acercamiento a la información respecto a la Gestión del Conocimiento y la Competitividad como elementos de uso cotidiano en las organizaciones.

En efecto, estos dos posters informativos responderán útilmente a las necesidades de las organizaciones porque empezarán a familiarizar a trabajadores o gerentes con conceptos básicos de Gestión del Conocimiento y competitividad, que serán observados a diario y que podrán generar pequeñas reflexiones en torno a las acciones cotidianas de las organizaciones. El modelo de poster informativo fue seleccionado como propuesta inicial, debido a la facilidad de ser multiplicado en diversos espacios de la organización, la posibilidad de acercarse a todos los miembros de esta, y la posibilidad de una baja inversión frente a un posible beneficio. De tal manera, a cada una de las organizaciones y a otras interesadas se les hará llegar dos juegos de poster para que los ubiquen en los espacios que crean convenientes, con el fin de empezar a establecer estrategias que les permitirán aumentar su productividad y competitividad mediante la implementación de las siguientes recomendaciones:

Frente a la Gestión del conocimiento



- ✓ Gerente y Trabajador: Esta organización debe especializarse en la Gestión del conocimiento, recuerda que el conocimiento es un elemento importante en el mundo de los negocios, trata de entenderlo y buscar aplicarlo.
- ✓ Gerente y Trabajador: Hay un mar de conocimientos sobre la Técnica en tu trabajo, los Procesos Productivos, el Mercado Nacional e internacional al que te enfrentas, y el Producto que entregas al mercado, recuerda que entre más conocimientos tengas mayor serán las posibilidades de tu empresa.
- ✓ Gerente: Recuerda tratar de buscar nuevas estrategias para organizar tu empresa, de como la organices depende como va a funcionar, trata de escribir los objetivos que tienes al hacer nuevas propuestas de organización
- ✓ Gerente y Trabajador: Trata de socializar los nuevos conocimientos que aprendas, busca cursos en internet, trata de actualizarte y solicita espacios en tu trabajo para que puedan construir una cultural del conocimiento.
- ✓ Gerente: eres una persona creativa, trata de aprovecharlo al máximo, toma nota de tus nuevas ideas, usa la tecnología para registrarlas, así te será más fácil. plantéate metas por escrito.
- ✓ Gerente: busca que entre tu y tus trabajadores analicen resultados de acuerdo a lo propuesto. Una empresa que trabaja por el cumplimiento de metas resulta más productiva y competitiva.
- ✓ Gerente: Trata de generar una base de datos para tu empresa, organiza un pequeño tiempo diario o semanal para organizar y revisar la información, así podrás evitar errores y plantear estrategias desde las acciones que fueron positivas.

- ✓ Gerente y Trabajador: Recuerda revisar tu producto final, pero no olvides que todos los procesos de conocimiento que puedas fortalecer (Técnicos, "Procesos Productivos, Mercado Nacional y extranjero, Clientes) terminan por mejorar tu producto.
- ✓ Gerente: Entre más información recaudes de tu organización, mejor y mayor será tu mejoramiento, evaluar tu organización implica conocerla, y conocer las fortalezas y dificultades que tengas, solo lo lograrás usando bien la información.
- ✓ Las organizaciones reconocen la importancia del conocimiento de los empleados, lo valoran y le dan uso con el fin de mejorar la productividad de la organización y su innovación constante, la movilidad de los empleados es un elemento determinante en el flujo de conocimientos entre empresas, elemento que es apropiado por los gerentes de manera beneficiosa.
- ✓ Gerente: el conocimiento de tus trabajadores es muy valioso, dales espacios para que comuniquen sus ideas y necesidades, no olvides tomar nota de todo esto, capacítale respecto al uso del conocimiento, es fácil.
- ✓ Gerente: Ten la mente abierta a la información de nuevos productos y mercados, hay mucha información, pero no olvides registrar todos tus intentos por escrito y en digital, esto te servirá para no usar cosas que no te sirvieron con anterioridad.

Frente a la competitividad para los gerentes

- ✓ Gerente: Debes ser un conocedor nato de tu competencia, analiza las nuevas empresas y cual es su intención con el mercado, debes estar siempre monitoreando la apertura o cierre de empresas de tu competencia.

- ✓ Revisa siempre las acciones de la competencia, de manera estratégica podrás actuar de acuerdo a las decisiones de las otras empresas con relación a las necesidades del mercado.
- ✓ Analiza los productos innovadores en el mercado, estos pueden sustituir los que produces y bajar la competitividad, así también podrás estar en la vanguardia.
- ✓ Trata de estar siempre en contacto con tus clientes, saber que poder de negociación y que necesidades tienen, recuerda que de su satisfacción dependen tus ventas.
- ✓ Trata de estar siempre atento a tus proveedores y a la posibilidad de negociar de manera asertiva con ellos, eso te dará una posibilidad de actuar sobre el proceso productivo, tener los proveedores bajo control te asegurará el resto del proceso.
- ✓ Trata de patentar tus ideas cada vez que las apliquen y sean exitosas, eso te llevará a ser auténtico y a posicionar tu empresa en el mercado tanto local, como regional y global.
- ✓ Busca constantemente convenios con organizaciones comerciales y académicas, debes ser pionero entre tu competencia en tu capacitación y la de tus trabajadores.
- ✓ Se muy riguroso evaluando la calidad de tus productos, es el producto el que habla por tu empresa, trata de sistematizar la evaluación de calidad, esto generara una marca y la posicionará en el mercado.
- ✓ Cuida a tus trabajadores en tanto son muy valiosos, procura capacitarlos, direccionar sus decisiones, que les sea más fácil aprender y que estén abiertos al cambio y al trabajo en equipo, eso te hará más competitivo.

- ✓ Trata de aplicar nuevas tecnologías a todos los procesos de la empresa, hoy con un smartphone hay muchas posibilidades de actuar, has que tu empresa en general use la tecnología.
  
- ✓ Se muy creativo con la forma como organizas tu empresa, experimenta y evalúa constantemente, no le temas al cambio, solo los que se arriesgan obtienen resultados.
  
- ✓ Nunca olvides que en el mundo actual toda empresa debe apuntar al mercado internacional, nunca lo pierdas de vista, y ten como tu gran meta llevar tu empresa a comerciar con el mundo entero.

## 6. Conclusiones

Como conclusión inicial y central es posible responder a la pregunta problema determinando que, de acuerdo al marco teórico presentado en este estudio, las cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo tienen un Nivel de Gestión del Conocimiento que oscila entre el Inicial y el de Conciencia. Así mismo se pudo corroborar la hipótesis de investigación que determina que Las cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo en Bogotá Colombia tienen un bajo nivel de desarrollo y de Madurez y su caracterización fundamental consiste en un desconocimiento, una desorganización y la carencia de aplicación de sistemas de gestión del conocimiento enfocados en la innovación y el desarrollo. A partir de esta corroboración es posible consolidar una hipótesis emergente que apuntaría a señalar que uno de los principales factores que llevan a que las Mipymes en Colombia enfrenten problemas estructurales expuestos por Gil (2014), Quintero (2018) y Salinas (2013) en el marco teórico del presente documento.

Como segunda conclusión del presente estudio hay que señalar como fue posible Analizar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento de las cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo aportando elementos claves en el diagnóstico de este problema, estableciendo el estado del arte, y fundamentando un precedente y referentes teórico fundamental para comprender algunas de las implicaciones epistemológicas y metodológicas de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones Mipymes en la actualidad, además de destacar su importancia en el desarrollo de la economía en el orden local, regional, nacional y global. Esta conclusión resulta de suma importancia si se piensa que es una de las pocas investigaciones que abordan La Gestión del Conocimiento en las Mipymes Industriales de este representativo y significativo espacio de la ciudad de Bogotá, la Región y el País.

Como tercera conclusión, mediante la triangulación entre el planteamiento del problema, los referentes teóricos y metodológicos y el trabajo de campo de gran satisfacción para la investigadora, fue posible identificar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento de las cuatro MiPymes industriales del barrio Restrepo, teniendo elementos anexos que develaron otras perspectivas del problema y posibilitaron

establecer nuevas líneas investigativas para futuras investigaciones en el Campo de la Gestión del Conocimiento. Así mismo la presente investigación permitió generar un producto en beneficio de las empresas participantes en la investigación, que consistió en la publicación de un texto entregable (afiche y plegable) a las empresas participes en la investigación, que incluye consejos prácticos para incrementar el nivel de Madurez de la Gestión del Conocimiento y a su vez que sea la forma mediante la cual, las empresas participes del estudio y otras, puedan iniciar el camino en la implementación de procesos de Gestión del Conocimiento al interior de sus organizaciones.

Finalmente, la presente investigación permitió además de construir conocimiento y generar alternativas de apoyo a las organizaciones, evidenciar desde la vivencia propia de la investigadora y sensibilizar a los lectores y a la academia sobre el ímpetu y la gallardía con la que los gerentes y trabajadores de las Mipymes afrontan el día a día; así mismo comprender y comunicar que, con valentía y una creatividad destacable, abordan en soledad los avatares de un mercado voraz y de una economía en la que cada vez es más difícil subsistir. Este trabajo es un homenaje y una contribución al conocimiento científico para dilucidar el estado actual de estas organizaciones en Colombia, y como, casi en la soledad, hacen esfuerzos colosales para mover la economía de un país que de una u otra forma las condena al abandono.

## 7. Bibliografía

Alfaro, C. G., & Alfaro, G. V. (2012). Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Sotavento M.B.A(2)*, 8-21. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3347/2997>

ANIF. (2018). *Gran encuesta Mipyme*. Bogotá: Centro de Estudios Económicos.

Artiles, V. S., & Pumar, H. M. (2013). Gestión del Conocimiento: Elementos para Mejorar el Proceso de identificación en las organizaicones. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1(2), 32-52. Obtenido de <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/1092/gestion-conocimiento.pdf?sequence=1>

Árvarez, H. F. (2016). La Administración en el Siglo XXI una encrucijada. *AJOICA*, 15, 96-127. Obtenido de [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_15/8.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_15/8.pdf)

Benavides, Reina, M. R., & Pedraza, Najar, X. L. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. *Signos*, 10(2), 175-191. Obtenido de <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10>

Betancourt, Z. G. (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. *Innovar(23)*, 199-210. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/27265/1/25034-87941-1-PB.pdf>

Botero, P. L. (2014). La empresa entre los mitos de la globalización y los retos la internacionalización. *Ciencias Estratégicas*, 22(31), 7-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151332653001.pdf>

- Castellanos, J. E. (2012). La innovación en Colombia. ¿Qué reto nos espera? *Estrategia Organizacional*, 1(1), 85-91. Obtenido de <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/download/1215/1577>
- Castellanos, N. J., & Cruz, P. M. (2018). La competitividad como factor determinante para las organizaciones internacionales. En J. d. Fernández, *La internacionalización de la empresa española: situación y propuestas* (págs. 181-211). Madrid: Civitas.
- Castells, M. (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. México: Siglo XXI.
- Castillo, A., Velandia, G., Hernández, P., & Archibold, W. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en Colombia. *Espacios*, 38(34), 24-36. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p24.pdf>
- Couso , A. M., & Ramirez, B. (2016). Gestión del conocimiento como herramienta para innovar. *Trabajo Final de Investigación*. Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa.
- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2013). The Benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia*, 351-354. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813015085>
- Druango, C. M., & Quiroz, C. J. (2017). Evaluación de la madurez de la gestión de conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio. *Pensamiento y Gestión*(43), 39-65. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n43/2145-941X-pege-43-00039.pdf>



- Emery, F., & Trist, E. (1960). Sociotechnical Systems. *Management Science*, 83-97.
- Farfán, B. D., & Garzón, C. M. (2006). *La Gestión del Conocimiento*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Foray, D. (2002). La Sociedad del Conocimiento. (UNESCO, Ed.) *Revista internacional de ciencias sociales*, 171, 2-31. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SHS/pdf/171-fulltext171spa.pdf>
- Forero, d. M. (2009). La Sociedad del Conocimiento. *Revista Científica José María Cordoba*, 5(7), 40-44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4762/476248849007.pdf>
- Gil, O. A. (2014). El contexto económico global de la Pyme. *Revista Académica e Institucional*(95), 155-179. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5213948.pdf>
- Gómez, A. A. (2016). Globalización y desarrollo económico, Colombia: un caso de estudio. *Journal of International Law*, 7(2), 33-67.
- Gómez, D. D., Pérez, d. A., & Curbelo, V. I. (2005). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES. *Ingeniería Industrial*, XXVI(2), 37-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>
- Hernández, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias*. México : Mc Graw hill.

- Lombana, J., & Rozas, G. S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*(26), 1-38.
- Maldonado, Guzmán, G., Martínez, Serna, M. d., & García, Ramírez, R. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). *Cuadernos de Administración*, 28(47), 25-36. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a03.pdf>
- Marulanda, Echeverry, C. E., & López, Trujillo, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 38, 158-170.
- Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C., & Dumay, J. (2016). Knowledge management in small and medium enterprises: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 258-291.
- Matas, T. A. (2012). *Introducción a la investigación en Ciencias de la Educación*. Bubok Publishing S.L.
- Nagles, G. N. (2007). La Gestión del Conocimiento como fuente de innovación. *EAN*(61), 77-88. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/418/412>
- Ortegón, C. L., & Ortegón, C. L. (2014). Características de la micro, pequeña y mediana empresa asociadas a los tipos de tecnologías de comunicación y uso de medios sociales. *Poliantea*, X(18), 85-110. Obtenido de [file:///C:/Users/Leonardo/Downloads/Dialnet- CaracteristicasDeLaMicroPequenaYMedianaEmpresaAsoc-4916772%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Leonardo/Downloads/Dialnet- CaracteristicasDeLaMicroPequenaYMedianaEmpresaAsoc-4916772%20(1).pdf)

- Pee, L. G., Teah, H. Y., & Kankanhalli, A. (2006). *Development of a General Knowledge Management Maturity Model*. Seúl: Korean Knowledge Management Society Conference.
- Pelugo, M. B., & Catalán, C. E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: CEPAL- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Pineda, T. M., & Mendoza, V. C. (2018). *Análisis y caracterización de la industria del Calzado de Cuero en el Barrio Restrepo*. Bogotá: FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO.
- Quintero, J. S. (2018). Las Pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad. *Presentado como requisito para optar al título de especialista en: Gestión del Desarrollo Administrativo*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Rincon, M. D., & Romero, M. G. (2002). Tendencias organizacionales en las Empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 355-374.
- Rodríguez, G. D. (2009). La creación y Gestión del Conocimiento en las organizaciones educativas: un estudio multicaso. *Tesis Doctoral*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Salinas, L. J. (2013). *Problemática que afrontan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control*. Bogotá: Universidad Militar nueva Granada.
- Secretaría de Gobierno de Bogotá. (2018). *Documento de caracterización demográfica de las localidades de Bogotá*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Valdez, Juárez , L. E., García, Pérez de Lema, D., & Maldonado, Guzmán, G. (2016). Management of Knowledge, Innovation and Performance in SMEs.

*Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 141-176. Obtenido de <http://www.ijikm.org/Volume11/IJIKMv11p141-176Valdez2254.pdf>

Vargas, S. A., & Moreno, D. M. (2005). La Gestión del conocimiento en las Organizaciones. *Encuentros Científicos*, 139-151. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/277203089\\_La\\_Gestion\\_del\\_Conocimiento\\_en\\_las\\_Organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/277203089_La_Gestion_del_Conocimiento_en_las_Organizaciones)

## 8. Anexos

### Entrevista 1, Gerente MiPymes de Calzado Dallas

Entrevistadora: Buenos días como esta, mi nombre es Pilar Rico

Entrevistada: Gracias Buenos días Bienvenida a la empresa Dallas, mi nombre es Luz en que la podemos ayudar

Entrevistadora: Claro que sí, yo estoy elaborando una encuesta donde pretendemos conocer el nivel de conocimiento que ustedes tienen sobre la empresa y los productos que desarrollan dentro de la misma, quisiera que usted me contara si conocen en que consiste la Gestión del Conocimiento de la empresa

Entrevistada: Bueno esta empresa se elabora calzado, calzado para dama, calzado para caballero, en esta empresa se fabrica lo que es valeta, un calzado muy cómodo, se utilizan más que todo materiales sintéticos, tenemos también calzado deportivo, que es un calzado que se hace en materiales sintéticos, también muy cómodo y también es para dama, también son diferentes estampados diferentes colores que se adapten al gusto de las personas y se puedan sentir bien cómodas, también tenemos el zapato tubular que se hace en materiales como imitación cuero como en nobuk, son zapatos también muy cómodos también descansados para gestión del trabajo para que la persona se sienta muy cómoda y pueda aguantar el diario vivir y también es buena calidad, eso es sobre todo lo que hacemos.

Entrevistadora: ¿ustedes han sido capacitados al respecto?

Entrevistada: si claro, nosotros nos capacitó el Sena en cuanto al manejo de máquinas, aquí como ves se maneja troqueladora, máquinas de guarnición, el personal de soldadura, toda es gente muy capacitada muy profesional.

Entrevistadora: ¿usted busca algún tipo de conocimiento para enriquecer el proceso productivo de su empresa?

Entrevistada: Claro que si en eso es que estamos porque esto día por día se va innovando entonces eso quisiera uno adquirir conocimientos, como capacitaciones, como que en ese ámbito el gobierno nos ayudará más a los pequeños y grandes fabricantes.

Entrevistadora: esa capacitación o esa información que ustedes tienen es a nivel técnico, de gerenciamiento del producto, de mercadeo, ¿qué tipo de información enriquecen ustedes su conocimiento?

Entrevistada: más que todo lo como lo técnico lo práctico, en este más que todo es la práctica porque uno puede tener el conocimiento, pero si no tiene la práctica.

Entrevistadora ¿ustedes organizan de forma sistemática el conocimiento que llega a su empresa?

Entrevistada: si, se está investigando, se está innovando el modelaje, mirando que se adapten a la necesidad del cliente.

Entrevistadora: ¿Considera que el conocimiento que usted trae a su organización es simple complejo, especializado, que hace que este sea simple complejo, especializado?

Entrevistada: no más que todo especializado porque uno siempre está pensando en calidad en satisfacer al cliente en que la calidad sea mejor cada día, pero uno busca cada día hacer lo mejor, siempre mejorando, siempre afianzando en la calidad siempre avanzando,

Entrevistadora: Algunas de esas estrategias que traen a la empresa de ese conocimiento como ustedes lo implementan o que procesos integran a los empleados para que de la misma manera lo empiecen a replicar

Entrevistada; a ellos siempre se les esta, de por sí que son personas muy profesionales, pero a ellos se les está diciendo siempre que mejoran la calidad y los materiales, sí que tengan muy en cuenta en eso, digamos se innova que la forma, bueno diferentes los modelos

Entrevistadora: ¿busca que los conocimientos se adapten a la empresa, tienen algún impacto de cómo se han organizado, tienen un ejemplo de ello?

Entrevistada: no le entiendo la pregunta

Entrevistadora: ¿esos conocimientos que de pronto ustedes adquieren de la parte externa, de entrenamiento de alguna capacitación o algo, ustedes los implementan como los implementando dentro de la empresa?

Entrevistada: sí estamos sacando las muestras, la calidad, digamos ya se fabrica, ya está el conocimiento entonces una llega ya saca el modelo y lo fábrica.

Entrevistadora: ¿ha habido algún conocimiento permitido transformar el producto como normalmente lo hacía por ejemplo no sé algún corte que se hacía convencional, pero encontraron una forma que se podía ser de otra manera y les permitió mejorar esa productividad?

Entrevistada: Sí claro eso nos permite mejorar cada día la calidad y eso es lo que buscamos mejorar cada día la calidad darle diferentes diseños y modelajes por la suela siempre que sea muy cómodo para todo.

Entrevistadora: en el momento que ustedes seleccionan ese tipo de conocimiento en su empresa ¿Piensan puntualmente en alguna necesidad que haya que transformar o simplemente que se adapte en nivel general de la empresa?

Entrevistada: si claro siempre pensando en la necesidad, la necesidad del cliente, claro así de esta forma se satisface la necesidad del cliente

Entrevistadora: ¿Existen en su empresa espacios para que los miembros de la organización aporten nuevos conocimientos en beneficio de la organización? ¿En qué consiste? ¿Afuera tienen otro tipo de conocimiento y lo traen?

Entrevistada: Sí claro por ejemplo siempre avanzando siempre mirando en innovar, sacar algo nuevo para mejoramiento de la empresa y digamos que el conocimiento que adquieren acá o en otro lugar en donde se capacitan Digamos como tal establecimiento para capacitamiento no hay, siempre empleamos como la mente, como mirando las necesidades en el momento, siempre nos estamos capacitando.

Entrevistadora: ¿han sido positivos los conocimientos internos y externos de la empresa en su razón de ser?

Entrevistada: Sí claro, Claro que sí bueno ya aquí de alguna manera

Entrevistadora: entendiendo toda la información que usted me da ya completamos como tal la información y de verdad muchas gracias por participar



## Entrevista 2, Gerente MiPymes de Calzado Janeth

Entrevistadora: Buenos días Cómo está mi nombre es Pilar rico

Entrevistado: Mi nombre es Juan David Muñoz y la empresa se llama calzado Janet

Entrevistadora: gracias yo le voy a preguntar algunas inquietudes respecto a la gestión del conocimiento que ustedes tienen en la empresa, ¿en qué consiste la gestión del conocimiento en la empresa? ¿Ha sido capacitado al respecto?

Entrevistado: no en cuanto a gestión del conocimiento la pregunta como tal no

Entrevistadora: En el conocimiento que ustedes tienen en la empresa ¿Qué tipo de conocimientos buscan ustedes para enriquecer el proceso productivo de su empresa?

Entrevistado: básicamente lo que nosotros conocemos es empíricamente, pero si nos gustaría aprender los procesos de por lo menos modelaje, Cómo organizar la empresa un poco más porque todo lo que tú ves acá es empírico

Entrevistadora: ¿los conocimientos que ustedes tienen o que buscan para enriquecer los procedimientos de empresas son a nivel técnico, de innovación, de gerencia? ¿Qué tipo de conocimiento usan, de Innovación alguna información del mercado como lo adquieren ustedes?

Entrevistado: No te entendí la pregunta

Entrevistadora: Okey Digamos que ¿para poder enriquecer los procesos de su empresa ustedes buscan información del conocimiento técnico, pero también del mercado, Qué tipo de productos o simplemente el producto usted es estándar y así se maneja?

Entrevistado: no nosotros miramos el mercado lo que nosotros y siempre hacemos está enfocado en el mercado

Entrevistadora: ¿ese conocimiento que ustedes adquieren está bajo la responsabilidad de alguien?

Entrevistado: Nosotros simplemente buscamos en internet y Tratamos de aplicarla y si nos va bien la dejamos, sino no.

Entrevistadora: ¿O sea que de alguna manera sistemática ustedes buscan en internet o en la calle viendo el mercado y lo bajan al interior de las personas que trabajan con ustedes en la empresa?

Entrevistado: Sí

Entrevistadora: ¿El conocimiento que usted trae a su organización es simple, es especializado, es complejo?

Entrevistado: simple porque no es algo para lo que yo me preparé, si no solamente yo vi esto a ver cómo nos va, vamos a hacer esto, esto se hace así o asa,

Entrevistadora: o sea como ensayo-error bien. ¿Qué estrategias usan cuando traen ese conocimiento a la empresa para que sean apropiados por todos los miembros de su empresa

Entrevistado: pues lo que pasa es que yo tengo gente muy comprometida, si me entiendes, es gente que si yo le digo vamos a hacer esto ellos esfuerzan hasta que nos salga bien, pero como tal así una estrategia que tengamos no, solamente que el equipo es muy comprometido.

Entrevistadora: ¿intenta que los nuevos conocimientos que traen a su empresa sean integrados a los procesos productivos de los empleados?

Entrevistado: si claro, pues cómo te explico, por lo menos ahorita estamos manejando otra forma para montar el zapato, si me entiendes, entonces estamos cambiando el proceso productivo para poderlo sacar más más seco, estamos preformando el zapato antes de hacerlo parte del proceso porque nos ha funcionado.

Entrevistadora: ¿busca que el conocimiento que llega a su empresa sea adecuado a la función de cada empleado y cada necesidad empresa cómo lo hace?

Entrevistado: si es organizado a la operación de cada empleado, si me entiendes, si yo veo que digamos armamos un zapato y es más cómodo para el que pegue las suelas, que antes cuando en el proceso anterior se echó una costura o algo y lo acomoda al proceso anterior, para que alguien lo haga mejor y así cada persona es parte responsable del proceso total.

Entrevistadora: de una forma, pero empezaron a implementar otro proceso y eso les ha permitido ser un poco más productivos

Entrevistado: Sí eso nos ha permitido ser más productivos, antes sacamos 100 pares en a la semana ahora sacamos 150.

Entrevistadora: ¿los conocimientos que busca para su empresa tienen impacto en la forma como lo ha organizado por qué?

Entrevistado: si tienen impacto claro, por lo menos yo que le dijera, por ejemplo, eso anterior del preformado me impactó porque ahora es más rápido para ellos, Entonces ahora ellos pueden ganar un poco más de dinero, entonces si tiene Impacto la forma cómo se organiza cada sección

Entrevistadora: ¿los conocimientos que busca adaptar a su empresa han generado transformación en los productos y servicios finales que oferta su empresa?

Entrevistado: si claro ahorita podemos cumplir más demanda anteriormente siempre quedamos escasos, ahora podemos cumplir más demanda, en el forro del preformado ya no tiene ninguna falla, que antes se nos arrugaba el forro o algo así entonces ya no.

Entrevistadora: ¿En el momento de seleccionar las formas de traer el conocimiento a su empresa piensa en las necesidades que tiene su organización o las necesidades del mercado por qué?

Entrevistado: No yo pienso más en las necesidades del mercado porque si nosotros no estamos con el mercado prácticamente no vamos a hacer nada, no en las necesidades de la empresa no, yo pienso más en cumplirle al mercado

Entrevistadora: pero finalmente se puede volver en una necesidad de la empresa, lo que usted me decía, la productividad de la empresa, finalmente si usted no es productivo puede que la necesidad del mercado sea una, pero si usted no es productivo no puede sostener la empresa, exacto.

Entrevistadora: ¿existen en su empresa espacios en que los miembros de su empresa puedan crear nuevos conocimientos para el beneficio de la organización? ¿En qué consiste?

Entrevistado: ya tenemos personas que no son personas fijas acá, entonces están trabajando en otro lado y si ellos me dicen a mí mire que en tal lado hacemos esto así, yo les digo hagámoslo así a ver cómo nos va, o sea el conocimiento que ellos aprenden o adquieren afuera lo pueden implementar en la empresa o de pronto hacemos algo que hacen allá combinado con algo de acá y se da algo chévere, yo nunca les digo a ellos dejen las cosas así, sino que si ellos opinan yo siempre los tengo en cuenta.

Entrevistadora: ¿de qué manera organiza la información que llega de afuera de la empresa y la que se produce al interior de la misma para el mejoramiento?

Entrevistado: se socializa, No pues en reuniones digamos empezamos a dar orden y decimos esta semana Cómo salieron las cosas, como creen que se podría mejorar eso, eso Si lo trabajamos todos los sábados, organizamos la semana.

Entrevistadora: ¿De qué manera los conocimientos apropiados y construidos dentro de su misma organización se aplican a los diferentes procesos de su empresa y lo que ustedes hacen elaborando en un calzado se apliquen otro proceso de su empresa?

Entrevistado: No sabría Cómo responder porque prácticamente el que vende soy yo y yo tengo mi modo vender, prácticamente el que vende soy yo, o bueno de pronto si lo que hacemos voy con una muestra anterior y le digo antes lo hacías y ahora lo estamos haciendo así, o de pronto con los costos porque si nosotros sacamos más zapatos podemos dar los zapatos más baratos, porque así producimos más

Entrevistadora: ¿Han sido productivos los conocimientos internos o externos en los procesos productivos de la empresa y su razón de ser?

Entrevistado: pues unos sí y otros no, hay veces que como dicen por ahí se nos ha incendiado el laboratorio, entonces hemos fallado con temas de pegue suela que hemos visto por fuera y lo hemos querido implementar, pero más allá no funciona la parte del proceso, entonces unos funcionan y otros no, nosotros estamos dispuestos a la falla y al error

Entrevistadora: bueno eso era todo, muchas gracias por la información que nos ha brindado en esta encuesta y por contribuir a la gestión del conocimiento gracias.

### **Entrevista 3. Gerente MiPymes de Calzado de Calidad**

Entrevistadora: Buenas tardes señor Diego cómo está.

Entrevistado: muy bien muchas gracias

Entrevistadora: hoy vamos a realizar una entrevista para conocer un poco acerca del nivel de conocimiento que usted tiene y su empresa en el desarrollo de los productos. Quisiera que me contara ¿Cómo se llama su empresa?

Entrevistado: Mi empresa se llama calzado de alta calidad

Entrevistadora: señor Diego una de las primeras preguntas que quisiera hacerle es ¿usted sabe en qué consiste la gestión del conocimiento en la empresa? ¿Usted ha sido capacitado al respecto?

Entrevistado: No señora

Entrevistadora: de acuerdo a ello ¿Usted sabe que tipos de conocimiento busca para fortalecer los procesos productivos de su empresa? Esos conocimientos que usted busca ¿son técnicos, a nivel de gerencia, de producto, de innovación, de Mercado?

Entrevistadora: son orientados hacia la innovación pues buscando que traigan más ganancias a la empresa y pues también con base en el mercado porque dependiendo que lo que tengan las otras empresas pues Nosotros también podemos llegar a hacer zapatos que generan más ganancias y que se vendan pues más

Entrevistadora: de acuerdo ¿ustedes organizan de forma sistemática los conocimientos que quieren que lleguen a su empresa?

Entrevistado: no, no señora, lo que le decía nosotros vamos implementando o trayendo los nuevos conocimientos dependiendo lo que esté en el mercado, pero como una forma ordenada de hacerlo no, no lo tenemos hasta ahora.

Entrevistadora: ¿considera que ese conocimiento que usted trae a su organización simple o es un conocimiento especializado o es complejo?

Entrevistado: no nosotros Tratamos de traer conocimientos simples, que sean como lo que las tendencias del momento, de pronto el voz a voz en qué técnicas que pueden estar usando las otras fábricas, que les puedan ayudar hacer más rápido la fabricación, en general Tratamos de hacerlo siempre también teniendo en cuenta el tamaño de Nuestra Empresa, es una microempresa Entonces nosotros buscamos es la mayor productividad posible al menor costo.

Entrevistadora: y cuando usted me dice para atraer mayor productividad ¿qué estrategia usan para atraer mayor productividad y que a su vez las personas que trabajan con usted se apropien de ese conocimiento y conozcan que ese conocimiento que se trae simplemente en su empresa? ¿Cómo lo hace?

Entrevistado: buscamos lo que le decía como tipo de maquinaria pronto que sea más útil para la gestión, técnicas que se puedan estar empleando en otras fábricas, nuevos materiales que puedan satisfacer la calidad que ofrecemos a nuestros clientes, pero que de alguna forma nos salgan más económicos y nos amplíen el margen de ganancia.

Entrevistadora: ¿Esos conocimientos que ustedes traen a su empresa se han implementado en los procesos actuales productivos que ustedes tienen?

Entrevistado: siempre buscamos eso, que se puedan implementar de una vez, no somos como, no tenemos una planificación muy amplia, con respecto a esos

conocimientos, sino que lo que vamos trayendo lo vamos implementando para ir probando cómo nos va resultando.

Entrevistadora: ¿ese conocimiento que llega a su empresa es organizado de acuerdo a la función de cada uno de los empleados o también a la necesidad de la empresa?

Entrevistado: Como le decía inicialmente a la necesidad de la empresa sin embargo tenemos que tener también en cuenta los empleados y qué empleado es más hábil para ejecutar una tarea, trayendo un nuevo conocimiento de otro lado,

Entrevistadora: es decir que ¿ese conocimiento no necesariamente es para todas las personas que cumplen un rol específico, sino de acuerdo a la función que desempeñan así mismo implementan ese conocimiento?

Entrevistado: Exacto, de acuerdo no sé, si traigo una técnica de corte novedosa sólo se la voy a llevar a la persona que hace las cortes en los zapatos y así de ahí en adelante.

Entrevistadora: ¿los conocimientos que busca adaptar a su empresa tienen Impacto en la forma cómo la ha organizado?

Entrevistado: claro buscamos que sí, que sea una empresa que esté en constante crecimiento y pues sujeta al cambio que traigan los conocimientos nuevos.

Entrevistadora: pero ahí es más como por ejemplo usted dice un detalle de corte, ¿en la forma en que lo implementa a ese trabajador cómo debe recortar, tiene un impacto como usted organiza esa información y se lo entrega o simplemente le dice, no sé pienso yo, se corta esta manera y ya en adelante de lo tendría que hacer?

Entrevistado: Sí así tal cual, la instrucción de cómo sería y que él ya lo siga haciendo.



Entrevistadora: ¿los conocimientos que busca adaptar a su empresa han generado transformación en los productos o en los servicios finales que usted oferta al mercado?

Entrevistado: siempre buscamos eso finalmente pues que sea impactado el producto final qué es lo que se le vende al consumidor para poder impactar luego a Nuestra Empresa

Entrevistadora: ¿en el momento de seleccionar las formas de traer ese conocimiento a su empresa piensa en las necesidades que tiene su organización y en las necesidades del mercado?

Entrevistado: Sí claro que sí porque puedo encontrarme con que hay una nueva máquina para hacer determinado estilo de zapato y demás, pero también tengo que tener en cuenta costos, el espacio muchas cosas que hay que tener en cuenta para poder uno traer una máquina de esas.

Entrevistadora: ¿existen en su empresa espacios en que los miembros de su empresa pueden crear nuevos conocimientos para el beneficio de la organización? ¿En qué consiste?

Entrevistado: como tal espacios diseñados no los tenemos, sin embargo, siempre estamos abiertos a los conocimientos que tengan nuestros empleados, puede ser que la persona venga de una fábrica donde tengan una técnica que sea muy buena y pues qué ayuda la productividad, entonces siempre estamos prestos a escucharlos pero no tenemos espacios diseñados para eso.

Entrevistadora: ¿la información que ustedes obtienen de pronto de afuera bien sea por una feria bien sea por conocimiento de otras personas, que hagan este tipo de elementos, esa información externa o incluso la que ustedes al interior generan como la socializan, como la comparten, en qué espacios o cómo lo hacen?

Entrevistado: se va socializando dependiendo la necesidad, como le decía antes, si es necesario determinada área de la línea productiva pues se le va informando, no tenemos como una forma específica de hacerlo, sino dependiendo pues el día a día y las necesidades.

Entrevistadora: ¿De qué manera los conocimientos apropiados y construidos desde su misma organización se aplican a los diferentes procesos de la empresa? ¿De qué manera sus conocimientos que ustedes han construido o que ya tienen apropiados los aplican a otros procesos dentro de su empresa?

Entrevistado: pues uno siempre trata de lo que le funciona siempre hacerlo en varias partes, entonces sí nos va a funcionar una idea que traemos desde el inicio pues Tratamos de que sea replicada a las otras áreas.

Entrevistadora: de acuerdo y ya como última pregunta ¿han sido productivo los conocimientos externos e internos en el proceso productivo de la empresa y su razón de ser?

Entrevistado: si claro que sí, ese tipo de conocimientos son los que apalancan un mercado como éste, pues el mercado de la moda es muy variable, pues entonces el tener al día de esas actualizaciones es lo que nos permite surgir y seguir creciendo.

Entrevistadora: señor Diego Muchas gracias por la información y esperamos seguir aportando a la empresa de barrio Restrepo con mucho gusto.

#### **Entrevista 4. Gerente MiPymes de Calzado Cachipay**

Entrevistadora: Buenas tardes señora cindy como estas

Entrevistada: muy bien Sí señora

Entrevistadora: le cuento yo estudio en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, estoy haciendo la especialización en gestión de proyectos y Hoy estamos recopilando la información de acuerdo a todo lo que tiene que ver con la gestión del conocimiento en las empresas del sector de Restrepo de calzado, para lo cual le voy a hacer unas preguntas que me gustaría que profundizaremos y me diera su opinión respecto a ellas.

Entrevistada: de acuerdo

Entrevistadora: me recuerda el nombre de la empresa

Entrevistada: calzado cachipay

Entrevistadora: Okey señora Cindy ¿usted sabe en qué consiste la gestión del conocimiento en su empresa? ¿Ha sido capacitada al respecto?

Entrevistada: no, no señora

Entrevistadora: de casualidad ¿tiene conocimiento de qué tipos de conocimiento buscó a usted para enriquecer el proceso productivo de su empresa? ¿Sí ese conocimiento que usted busca es a nivel técnico o de la innovación de los productos o de la gerencia O también si es a nivel de mercadeo?

Entrevistada: se trabaja más temas de innovación, creo que hay una feria de calzado y uno va allá a tomar ideas, pues para replicar dentro de sus empleados y su propia empresa.

Entrevistadora: ¿Organizan ustedes de forma sistemática los conocimientos que quieren que llegue a su empresa?

Entrevistada: no, como que uno saca la idea, pero es muy empírico todo

Entrevistadora: ¿considera que el conocimiento que usted trae a su empresa es un conocimiento muy simple o es más bien especializado o en algunas ocasiones ese Conocimiento es complejo? ¿Por qué?

Entrevistada: no por lo general es un conocimiento básico y por qué digamos que, si bien Tenemos un diseñador, el diseñador también copia ideas y copiamos las cosas que vienen de otras empresas y que les han dado resultados, más no nos especializamos

Entrevistadora: de acuerdo ¿qué estrategias usted usa cuando trae ese conocimiento para que sean apropiados y que realmente todos los empleados de su organización los tomen, los adapten a lo que en el día a día manejan?

Entrevistada: básicamente pues partimos del tema del diseño y sobre el diseño les mostramos a los empleados que queremos, con ese diseño a que publico queremos llegar y entre todos vamos construyendo como ese molde y de ahí para adelante cada uno sabe qué es lo que tiene que hacer.

Entrevistadora: ¿ustedes intentan que los nuevos conocimientos que traen a su empresa sean integrados a los procesos productivos de los empleados? ¿Cómo lo hacen?

Entrevistada: me puede explicar la pregunta por favor

Entrevistadora: por ejemplo, cuando usted me dice traen un diseño afuera ¿Cómo hacen para que se diseño sea integrada los que actualmente sus empleados hoy hacen, afectan sus procesos productivos? ¿Y De qué manera lo socializan?

Entrevistada: digamos que como se tienen diferentes etapas entonces en la etapa de diseño es cuando realmente se crea absolutamente todo, el de diseño baja la parte de guarnición y le dice quiero que me lo cosa esta forma, después se va en el pegado de la suela, quiero que me quedé esta suela para que me quedé este diseño pero por lo general nunca se documenta, como que hacemos una producción, sacamos esa producción, pero nunca se documenta, nunca se guarda y todo como de explicación en el momento.

Entrevistadora: más, sin embargo, ¿esos conocimientos le entiendo buscan que de alguna manera sea organizado y adaptada a la función que tiene cada uno de los empleados?

Entrevistada: si claro entonces vuelvo el tema de que todo parte del diseño, sin embargo, pues a cada empleado se le explica que se tendría que hacer, como lo tendría que hacer para que todos estemos alineados con la nueva línea producción

Entrevistadora: Okey ¿los conocimientos que busca para su empresa tienen impacto en la forma como lo ha organizado, es positivo el impacto o es ven que es negativo y lo ajustan?

Entrevistada: por lo general es positivo, las personas están abiertas y la verdad es que mientras uno hace el trabajo bien como que todos lo hacemos y están dispuestos a hacer los diferentes cambios, a escucharnos y de eso depende que se venda correctamente, que salga al público y que al público le gusta, entonces como que todos trabajamos en pro de que se hagan las cosas bien y se den

Entrevistadora: y en ese proceso ¿Ustedes han encontrado que esos conocimientos que adaptan a su producción a su empresa han tenido una transformación en los mismos productos o en los servicios finales que ustedes ofrecen?

Entrevistada: no había pensado esa pregunta, Sí, sí generan Impacto en general es positivo porque se impactó hace que al menos con esa línea de producción como es algo novedoso tengamos mayores ventas y pues a la larga eso significa ganancias para todos.

Entrevistadora: ¿en el momento de seleccionar las formas como ustedes traen esos conocimientos de esta empresa piensa en las necesidades de su organización o en las necesidades del mercado?

Entrevistada: Pensamos más en las necesidades del mercado, digamos cuando visualizamos las necesidades del mercado, sabemos que queremos producir y sobre eso desarrollamos los nuevos diseños.

Entrevistadora: de acuerdo, pero entonces ese conocimiento de alguna manera ¿va más orientado a resolver las necesidades de la empresa o las necesidades del mercado?

Entrevistada: las necesidades del mercado

Entrevistadora: okey ¿existen en su empresa espacios en que los miembros de la organización puedan crear nuevos conocimientos para el beneficio de la organización? Conocimientos que ellos traigan de afuera, de donde los hayan capacitado.

Entrevistada: si por lo general se tiene el tema que cuando se trae un diseño, cuando se está pensando que tenemos juntas por lo general hacemos una vez cada 15 días donde decimos qué piensan ellos, que han visto en la calle, que creen que nos pueden aportar y siempre anualmente en la feria del calzado, entonces sobre la feria del

calzado también vamos a mirar nuevas técnicas, vamos a ver cosas que nos aporten dentro de la compañía y no solamente al diseñador si no va la persona de guarnición, la persona que corta los cueros, como para que todos recolecten su propio conocimiento y también generen nuevas ideas dentro de la compañía.

Entrevistadora: por lo que me acaba de decir entiendo que es la siguiente pregunta que como socializan ese Conocimiento es que cada persona trae la información y en ese comité ustedes se encargan de socializar como tal lo que traen de esas ferias o lo que cada uno encuentra en el mercado lo social y son esos comités.

Entrevistado: así es

Entrevistadora: ¿De qué manera los conocimientos apropiados y construidos desde su misma organización se aplican a los diferentes procesos de su empresa?

Entrevistada: cómo te había comentado hace un momento, no tenemos como un plan de acción, un plan de capacitación o de formación, sino todo se aplica muy empíricamente y muy en caliente, si bien se trae una junta, se hacen unos diseños en una junta, toda va surgiendo como en el día a día.

Entrevistadora: de acuerdo ¿encuentra que han sido productivo los conocimientos externos e internos en los procesos productivos de la empresa y su razón de ser?

Entrevistada: Definitivamente sí, digamos que un poco más los externos porque nos da una visual de que quiere la gente y cuáles son las tendencias, y ya internamente como la experiencia de cada uno nos ayuda a ajustar los procesos como para que se saque una producción de calidad y se saque algo que realmente se va a vender.

Entrevistadora: Bueno señora Cindy así damos por terminada esta entrevista Gracias por toda la información que usted ha aportado y esperamos aportar también al

gremio al sector del Restrepo para aportar al crecimiento de las empresas del sector calzado del barrio Restrepo.

Entrevistada: bueno feliz tarde