



**Las estrategias de comunicación y su incidencia en la gestión del conocimiento  
en las PYMES manufactureras en el Distrito Metropolitano de Quito.**

Pozo Pilacuán, Freddy Eduardo

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Comercio

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Licenciado en Comercio

Dra. Benavides Franco Ivonne Marlene

7 de septiembre de 2023



## Trabajo Titulación Pozo Freddy.docx

### Scan details

Scan time:  
August 15th, 2023 at 19:12 UTC

Total Pages:  
90

Total Words:  
22279

### Plagiarism Detection



Types of plagiarism		Words
Identical	0.8%	183
Minor Changes	0.6%	128
Paraphrased	1.8%	400
Omitted Words	0%	0

### AI Content Detection



Text coverage  
 AI text  
 Human text

### Plagiarism Results: (36)

**T3464-MGD-Mera-La gestion.pdf** 0.4%

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10544/7992/1/R34...>

GLORIA

Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador Área de Gestión Maestría en Gerencia para el Desarrollo La gestión del conocimiento en el...

**Redalyc.Modelos para la creación y gestión del con...** 0.3%

<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>

Rodriguez Gómez, David

EDUCAR ISSN: 0211-819X educar@uab.cat Universitat Autònoma de Barcelona España Rodriguez Gómez, David Modelos para la creación y...

**Ambientes y flujos de información en contextos em...** 0.3%

<https://docplayer.es/64727126-ambientes-y-flujos-de-inform...>

Iniciar la sesión ...





**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Comercio**

**Certificación**

Certifico que el trabajo de titulación: **"Las estrategias de comunicación y su incidencia en la gestión del conocimiento en las PYMES manufactureras en el Distrito Metropolitano de Quito"** fue realizado por el señor **Pozo Pilacuán Freddy Eduardo**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 16 de agosto del 2023



**IVONNE MARLENE  
BENAVIDES FRANCO**

***Dra. Benavides Franco Ivonne Marlene***

**C.C.: 1710467612**



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Comercio**

**Responsabilidad de Autoría**

Yo, **Pozo Pilacúan Freddy Eduardo**, con cédula de ciudadanía n°1726836263, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Las estrategias de comunicación y su incidencia en la gestión del conocimiento en las PYMES manufactureras en el Distrito Metropolitano de Quito**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 16 agosto del 2023



**Pozo Pilacúan Freddy Eduardo**  
C.C.: 1726836263



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Comercio**

**Autorización de Publicación**

Yo, **Pozo Pilacuan, Freddy Eduardo**, con cédula de ciudadanía n°1726836263, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Las estrategias de comunicación y su incidencia en la gestión del conocimiento en las PYMES manufactureras en el Distrito Metropolitano de Quito** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 16 agosto del 2023

**Pozo Pilacuan Freddy Eduardo**  
C.C.: 1726836263

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a mis padres: por su apoyo incondicional, por su cariño y por guiarme en cada etapa de mi vida, para cada día convertirme en un mejor ser humano. A mis hermanos por su amor infinito y su apoyo. A mis amigos. Y sobre todo a Dios por darme salud y vida.

## **Agradecimiento**

Agradezco inmensamente a Luis Pozo y Fanny Pilacuán, por su amor, dedicación y esfuerzo.

Mi más sincero agradecimiento a la doctora Ivonne Benavides y la doctora Betzabe Maldonado por su valiosa orientación y paciencia, quienes, con sus conocimiento y excelente respaldo hicieron posible la culminación de este proyecto.

Agradezco profundamente al Ingeniero Edison Torres, al Doctor Marcelo Obando, al ingeniero Patricio Bayas y al Cnel. Edwin Montoya por brindar su motivación, experiencia, conocimientos y dedicación como docentes.

A los docentes de la universidad, por todas sus enseñanzas, ideas, sugerencias y conocimiento para la culminación del presente trabajo de titulación.

A la republica del Ecuador por permitirme estudiar en tan prestigiosa universidad. y;

A todas las personas y empresas involucradas en el desarrollo de este proyecto de investigación.

¡Gracias!

## Índice de Contenido

Portada .....	1
Reporte de la herramienta de verificación de similitud de contenido .....	2
Certificación del director de trabajo de titulación .....	3
Responsabilidad de Autoría .....	4
Autorización de Publicación .....	5
Dedicatoria .....	6
Agradecimiento .....	7
Índice de Contenido .....	8
Índice de tablas .....	12
Índice de figuras .....	15
Resumen .....	16
Abstract .....	17
Capítulo I .....	18
Introducción .....	18
Planteamiento del Problema .....	19
Formulación del problema .....	23
Justificación .....	25
Justificación Metodológica .....	26
Justificación práctica .....	26



Objetivos de investigación.....	27
Objetivo General .....	27
Objetivos Específicos .....	27
Determinación de variables.....	27
Hipótesis .....	28
Capítulo II .....	29
Marco Teórico- Referencia.....	29
Marco teórico .....	29
Teoría comunicación corporativa .....	29
Comunicación interna.....	30
Teoría Humanista.....	30
Teoría del comportamiento organizacional.....	33
Teoría de contingencia .....	34
Teoría de juegos como parte de la estrategia en comunicación .....	35
Modelos de la comunicación .....	36
Modelo de Shannon y Weaver .....	36
Modelo de Lasswell.....	37
Teoría del Aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento.....	39
Modelos gestión del conocimiento.....	39
Modelo Wiig .....	42
Ciclo de la gestión del conocimiento.....	43
Reflexión sobre los modelos de comunicación .....	45
Marco conceptual.....	46

Estrategias de comunicación.....	46
Gestión de la comunicación .....	46
Comunicación .....	47
Comunicación corporativa .....	47
Comunicación formal.....	48
Comunicación descendente .....	48
Comunicación ascendente .....	49
Comunicación horizontal .....	49
Gestión del conocimiento .....	50
Gestión organizacional.....	53
Marco Referencial.....	54
Capítulo III .....	62
Diseño metodológico.....	62
Enfoque metodológico.....	62
Enfoque de investigación .....	62
Tipología de investigación .....	63
Población y muestra .....	64
Determinación del tamaño de la muestra .....	67
Tipo de muestreo .....	69
Operacionalización de variables.....	69
Diseño de instrumento de recolección de datos .....	72
Validez y confiabilidad .....	74
Fiabilidad del instrumento.....	76
Capítulo IV.....	78

Análisis de datos, resultados y discusión .....	78
Análisis descriptivo sociodemográfico .....	78
Análisis descriptivo.....	79
Tablas Cruzadas .....	112
Análisis inferencial .....	116
Análisis correlacional bivariado .....	116
Correlación de Spearman.....	118
Correlación entre dimensiones.....	121
Capítulo V Conclusiones, recomendaciones y propuesta.....	125
Conclusiones .....	125
Limitaciones de Investigación.....	127
Nuevos enfoques de investigación.....	128
Recomendaciones .....	128
Propuesta.....	130
Introducción.....	130
Justificación.....	130
Objetivo general de la propuesta.....	130
Los objetivos específicos de la propuesta son:.....	130
Modelo de la propuesta .....	131
Alcance de la propuesta .....	132
Desarrollo de la propuesta .....	132
Beneficios de la propuesta .....	138
Referencias .....	140

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Variables de investigación .....	28
<b>Tabla 2</b> Modelos de gestión del conocimiento .....	39
<b>Tabla 3</b> Subsectores de la industria manufacturera ecuatoriana.....	66
<b>Tabla 4</b> Muestra por tamaño de las pymes manufactureras del DMQ.....	69
<b>Tabla 5</b> Variable dependientes .....	70
<b>Tabla 6</b> Variable independiente .....	71
<b>Tabla 7</b> Estructura de la encuesta .....	73
<b>Tabla 8</b> Criterio para evaluación del instrumento .....	75
<b>Tabla 9</b> Validación de expertos.....	75
<b>Tabla 10</b> Coeficiente Alfa de Cronbach.....	76
<b>Tabla 11</b> Alfa de Cronbach por dimensión .....	77
<b>Tabla 12</b> Estadísticas de fiabilidad.....	78
<b>Tabla 13</b> Edad. ....	79
<b>Tabla 14</b> Género.....	80
<b>Tabla 15</b> Estado civil.....	80
<b>Tabla 16</b> Nivel de educación.....	81
<b>Tabla 17</b> Tipo de empresa en la que labora.....	82
<b>Tabla 18</b> Tiempo en el cargo .....	83
<b>Tabla 19</b> Encargado de la gestión de la comunicación interna en la organización .....	84
<b>Tabla 20</b> Medios de comunicación más utilizados por la organización.....	85
<b>Tabla 21</b> Medios de comunicación que presentan anomalías en la organización .....	86
<b>Tabla 22</b> Pregunta 7. La organización cuenta con un modelo de gestión del conocimiento .....	87

<b>Tabla 23</b> Pregunta 8. Estaría de acuerdo en incorporar en sus estrategias de comunicación la sensibilización sobre la importancia de adoptar un modelo de gestión del conocimiento. ....	88
<b>Tabla 24</b> Pregunta 9. Crear espacios amigables (reuniones, talleres, capacitaciones) para analizar y compartir conocimiento .....	89
<b>Tabla 25</b> Opinión sobre la asignación de recursos para mejorar o implementar un modelo de gestión del conocimiento.....	90
<b>Tabla 26</b> Estructura organizacional y procesos que ayudan a lograr sus metas .....	91
<b>Tabla 27</b> Cultura organizacional .....	92
<b>Tabla 28</b> Tecnologías de la información .....	93
<b>Tabla 29</b> Obtención de la información de fuentes internas.....	94
<b>Tabla 30</b> Modelos para crear nuevos conocimientos .....	95
<b>Tabla 31</b> Procedimientos para guardar, archivar o capturar.....	97
<b>Tabla 32</b> Desarrollo de grupos focales, talleres, capacitaciones.....	98
<b>Tabla 33</b> La organización proporciona información.....	99
<b>Tabla 34</b> Aplicación del conocimiento adquirido .....	100
<b>Tabla 35</b> Medir y evaluar el conocimiento.....	101
<b>Tabla 36</b> Nivel de gestión del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ.....	102
<b>Tabla 37</b> Gestión de la comunicación .....	103
<b>Tabla 38</b> Políticas y procedimientos institucionales .....	105
<b>Tabla 39</b> Frecuencia en la que se proporciona información sobre noticias o resultados .....	106
<b>Tabla 40</b> Reconocimiento .....	107
<b>Tabla 41</b> Reporte de funciones.....	108
<b>Tabla 42</b> Reporte de quejas y sugerencias.....	109
<b>Tabla 43</b> Interacción entre áreas de trabajo.....	110
<b>Tabla 44</b> Grupos de trabajo .....	111

<b>Tabla 45</b> Nivel de Educación vs modelo de gestión del conocimiento.....	112
<b>Tabla 46</b> Nivel de Educación vs género.....	113
<b>Tabla 47</b> Edad vs Intercambio de conocimiento.....	114
<b>Tabla 48</b> Pruebas de normalidad.....	117
<b>Tabla 49</b> Grado de intensidad y dirección del coeficiente de correlación de Spearman .....	118
<b>Tabla 50</b> Resultados del cálculo del coeficiente de Spearman .....	119
<b>Tabla 51</b> Correlación de dimensiones.....	121

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Valor invertido en TIC.....	23
<b>Figura 2</b> Diagrama de Ishikawa.....	24
<b>Figura 3</b> Modelo de Shannon y Weaver .....	36
<b>Figura 4</b> Modelo de Laswell.....	38
<b>Figura 5</b> Pilares de gestión del conocimiento según Wiig.....	42
<b>Figura 6</b> Ciclo de la gestión del conocimiento.....	43
<b>Figura 7</b> Filtrado de la base de datos INEC .....	65
<b>Figura 8</b> Modelo de aplicación de la propuesta para la gestión del conocimiento .....	131

## Resumen

El presente estudio tiene como finalidad analizar las estrategias de comunicación y su incidencia en la gestión del conocimiento de las pequeñas y medianas empresas manufactureras en el Distrito Metropolitano de Quito. La investigación es de enfoque mixto, de diseño no experimental, de alcance descriptivo, correlacional, y de carácter transversal. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario de encuestas con 32 ítems para evaluar las dimensiones de comunicación y gestión del conocimiento. La muestra se compuso por 147 empresas manufactureras. Para el tratamiento y análisis univariado y bivariado de los datos se utilizó el programa estadístico IBM SPSS versión 27. Los resultados obtenidos arrojaron que las estrategias de comunicación se correlacionan positivamente con la gestión del conocimiento obteniendo un coeficiente de Spearman ( $r=0,561$ ,  $p<0,05$ ). Los resultados también mostraron que la mayoría de las empresas, el 74%, obtuvo un nivel alto de gestión del conocimiento, esto a pesar de que los instrumentos muestran que tanto la comunicación estratégica como la gestión del conocimiento se manejan principalmente de manera informal. En resumen, este estudio enfatiza la necesidad apremiante de fortalecer y formalizar las prácticas de gestión del conocimiento. Este avance puede lograrse mediante la implementación deliberada de un modelo de gestión estructurado, respaldado por la integración estratégica de herramientas de comunicación avanzadas. Estas medidas proactivas, sin lugar a dudas, empoderarán a estas empresas manufactureras para capturar, crear, almacenar, transmitir y aprovechar eficazmente los recursos de conocimiento, optimizando así su eficiencia operativa y fortaleciendo su competitividad en el mercado.

*Palabras clave:* estrategias de comunicación, gestión del conocimiento, rendimiento empresarial, innovación, tecnología.



### Abstract

The purpose of this study is to analyze communication strategies and their impact on knowledge management in small and medium-sized manufacturing companies in the Metropolitan District of Quito. The research is of a mixed approach, non-experimental design, descriptive, correlational and cross-sectional in scope. Data collection was carried out by means of a survey questionnaire with 32 items to evaluate the dimensions of communication and knowledge management. The sample consisted of 147 manufacturing companies. For the treatment and univariate and bivariate analysis of the data, the IBM SPSS version 27 statistical program was used. The results obtained showed that communication strategies are positively correlated with knowledge management, obtaining a Spearman coefficient ( $r=0.561$ ,  $p<0.05$ ). The results also showed that the majority of the companies, 74%, obtained a high level of knowledge management, this despite the fact that the instruments show that both strategic communication and knowledge management are mainly handled informally. In summary, this study emphasizes the pressing need to strengthen and formalize knowledge management practices. This progress can be achieved through the deliberate implementation of a structured management model, supported by the strategic integration of advanced communication tools. These proactive measures will undoubtedly empower these manufacturing companies to effectively capture, create, store, transmit and leverage knowledge resources, thereby optimizing their operational efficiency and strengthening their competitiveness in the marketplace.

*Keywords:* communication strategies, knowledge management, business performance, innovation, technology.

## Capítulo I

### Introducción

La finalidad de este estudio es examinar cómo las Estrategias de comunicación se relacionan con la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes) pertenecientes al sector manufacturero. En la actualidad, la gestión del conocimiento desempeña un papel fundamental en el progreso de las organizaciones. Desde la década de los 90, se han formulado enfoques metodológicos con el fin de permitir a las empresas obtener beneficios en términos de la gestión del conocimiento y el fomento de sus habilidades.

Dado que la comunicación es un reflejo de la identidad y la imagen institucional de la empresa, lo cual influye tanto en los clientes como en los colaboradores, la comunicación que se establece dentro de una organización adquiere una importancia fundamental para elevar la eficiencia laboral. Resulta aconsejable implementar tácticas en el entorno empresarial debido a que en muchas ocasiones las empresas suelen priorizar la interacción externa.

El futuro de la comunicación en las organizaciones es cambiante, a consecuencia de la globalización, desde el momento en que comenzamos a intentar cerrar la brecha entre dos culturas, la cultura de lo tangible y la cultura de lo intangible, hemos estado atrapados en la intersección, debido a que las empresas desean generar más riqueza y muchas otras lo buscan, se ha superado la revolución industrial y se ha llegado a la etapa de la postindustrial. Las nuevas tecnologías han generado una interacción comunicativa en directo y en tiempo real.

Basándose en lo anterior, la investigación se centra en analizar el grado de correlación entre las dos variables, denominada estrategias de comunicación y gestión del conocimiento, de las empresas pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). Lo que

permitirá diagnosticar las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento, por ende, crear estrategias que contribuyan a su mejorar el rendimiento empresarial.

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad Ecuador vive una época de inestabilidad en la política e incertidumbre social y económica a consecuencia de varios hechos derivados del surgimiento de la pandemia y de la crisis política y económica nacional, crisis globales, escasez del talento humano y otros factores, han obligado a las organizaciones a terminar con sus actividades económicas, y a muchas otras a pervivir a pesar de las dificultades y han transformado estas vicisitudes en oportunidades para fomentar el desarrollo industrial y económico del país, a través de la generación de nuevas estrategias mediante el uso de nuevas tecnologías empresariales y gestión eficaz de los recursos humanos (Chauca & Herrera, 2022).

Valencia (2005) explica que el principal problema de las pymes en varios sectores de la economía, especialmente en los sectores manufactureros, de servicios y empresarial, es que la falta de inversión en activos intangibles impacta negativamente en la competitividad. Asimismo, el autor destaca que existe la necesidad de administrar mejor los recursos humanos debido a que su insuficiente formación genera diversos conflictos como; niveles de productividad reducidos, estrés organizacional, comunicación deficiente, uso ineficiente de los recursos que conduce a ciclos de vida comercial más cortos, mayores costos, rentabilidad Capacidades reducidas.

Los empresarios han expresado recientemente un gran interés en la gestión del conocimiento y su sostenibilidad (Gómez, Pérez, & Isabel, 2005). Asegurar que el conocimiento organizacional, se difunda y se aplique a todas las partes interesadas a través de diversos procesos de gestión e innovación, que se consideran impulsores clave de la creación de valor.

En esta línea, el conocimiento es el activo intangible más valioso, sobre todo si no es propiedad de una sola empresa, por lo que es necesario promover una cultura unificada en la organización, en la cual se prioriza el estudio y uso del conocimiento para asegurar beneficios a corto y largo plazo (Soliz, Mena, & Lara, 2017). Por lo anterior expuesto, es imperativo considerar a las personas como el centro del progreso y un indicador de la ventaja competitiva de los países y organizaciones. Para que una empresa sea reconocible y se destaque, debe tener empleados eficientes y bien formados que sean vistos como una fuente de invención y potencial, capaces de desarrollo y reinversión continuos (Adame & Saavedra).

Solís y Robalino (2019) sostienen que las empresas se enfrentan a una diversidad de problemas y desafíos a diario, las pequeñas empresas no son una excepción, sin embargo, tienen un largo trayecto por recorrer en procesos de expansión. En general, la motivación de los líderes empresariales para iniciar un negocio no es solo ganar dinero con su propio negocio, también desea generar soluciones para necesidades específicas de otras empresas o personas, que otras empresas no pueden satisfacer. Según Pérez y Domínguez (2005) por más disruptiva que pueda creerse una empresa, lo más difícil es implementarlo de manera efectiva y transmitir la cultura de la empresa a los empleados que contrata para que compartan una visión, misión y valores comunes, y se comuniquen internamente de manera efectiva. Asimismo, los autores destacan que es importante fortalecer la conexión entre los socios, aclarar roles y funciones y promover el desarrollo de la cooperación.

Hernández (2019) explica que los problemas de comunicación en las pequeñas empresas son más comunes de lo que pensamos, y parte de la razón es la falta de formalidad en los procesos entre las estructuras organizacionales. Debido a que las empresas pymes son prósperas y tienen poco personal, los ejecutivos a menudo subestiman la necesidad de extender los procesos a instancias más formales, lo que en última instancia conduce a tareas

improvisadas por lo que una tarea simple muchas veces puede incurrir en un proceso largo con muchas explicaciones superficiales (Drew, 2022).

En este contexto, según Berman (2008) la ausencia de las estrategias de comunicación y la carencia de un sistema formal de comunicación presenta interferencias y falencias en la comunicación. Además, el autor destaca que las falencias se deben a la falta de escucha y la ausencia de los canales de comunicación. Se deben a la ausencia en el seguir instrucciones, la interferencia en los canales de comunicación y la conformidad en la relación con los demás compañeros de trabajo. Suarez (2021) señala que la fuerza laboral muestra un deterioro progresivo en el clima laboral, debido a la fragilidad y la ausencia de las estrategias de comunicación organizacional, afectando en el desempeño de los puestos de trabajo.

En Ecuador, según Soliz, Mena, & Lara (2017) las pymes aún no han logrado el afianzamiento del conocimiento en su cultura organizacional. A pesar de que existe una relación positiva entre administradores y empleados, esta relación aún no ha alcanzado su pleno fortalecimiento. Mientras que las empresas clasificadas como grandes, la empresa ARCA CONTINENTAL (2015) expresa que, se ha implementado modelos de gestión del conocimiento estableciendo una cultura orientada al conocimiento mediante los procesos de formación, desarrollo de talentos, trabajo en equipo y reconociendo el desempeño del trabajador, ha potenciado la capacidad de crecimiento integral.

Es importante convertir a las personas en la columna vertebral de la economía mediante la construcción de industrias que construyan redes comerciales sólidas. Como mencionó el director de Empresas y Establecimientos, el Ecuador se está desarrollando con varios sectores, y la manufactura es uno de los sectores más importantes de la economía, representando el 21,0% de las ventas del país (INEC, 2022). El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de analizar la correlación entre las estrategias de comunicación con la gestión del

conocimiento de las pymes manufactureras del DMQ. La búsqueda del desarrollo, la prosperidad y la demanda mundial de acceso a nuevos recursos de mejor calidad están obligando a todas las empresas a mejorar sus procesos tecnológicos, de innovación y de gestión.

En el contexto ecuatoriano las pymes manufactureras en el DMQ a desafíos significativos debido a la inestabilidad política y la incertidumbre económica provocada por la pandemia y factores internos. Según cifras de un informe gubernamental, se estima que alrededor del 30% de las pymes manufactureras en el DMQ han experimentado dificultades financieras severas, resultando en la suspensión temporal o el cierre definitivo de sus operaciones. Esta situación ha generado un entorno en el que las pymes deben adaptarse y buscar nuevas estrategias para mantenerse a flote y contribuir al desarrollo industrial y económico del país (Chauca & Herrera, 2022).

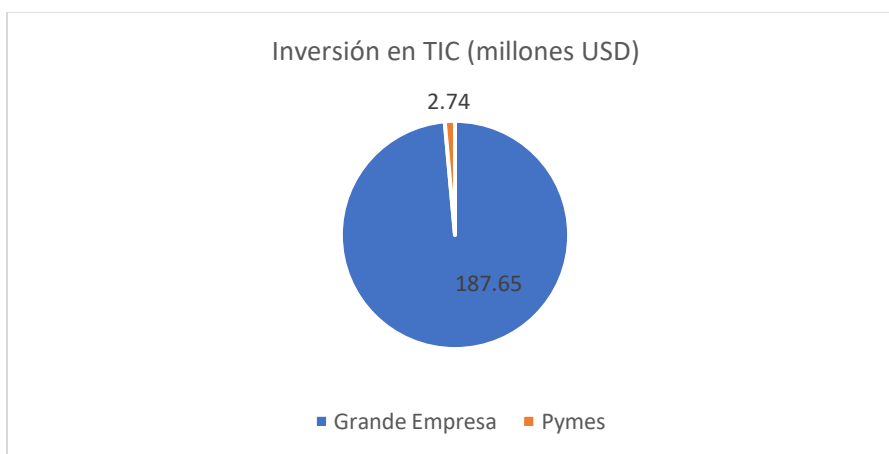
Soliz et al. (2017) sostienen que la falta de inversión en activos intangibles continúa siendo un desafío crítico en el sector manufacturero ecuatoriano. Según datos recopilados por una encuesta nacional de PYMES hasta 2021, más del 60% de las empresas en este sector no han priorizado la inversión en activos intangibles, lo que ha impactado directamente en su capacidad para competir en el mercado global. La falta de capacitación y formación adecuada de los recursos humanos es otro aspecto destacado en este panorama. Además, se observa que solo el 25% de las pymes en Ecuador destinan más del 5% de su presupuesto a la capacitación y formación de sus empleados, lo que repercute en una disminución de la productividad y la gestión de los recursos humanos.

En lo que respecta a la adopción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), se puede observar una marcada disparidad en las inversiones realizadas por las empresas hasta el año 2021. Las grandes corporaciones destinaron aproximadamente 187 millones de dólares para este propósito, mientras que las pymes

invertieron alrededor de 2.74 millones de dólares, siendo el 98.56% y el 1.44% respectivamente. Esta diferencia significativa refleja la capacidad de las empresas más grandes para implementar soluciones tecnológicas de manera integral, lo que les permite afrontar los desafíos económicos y satisfacer la creciente necesidad de innovación (INEC, 2022).

### Figura 1

*Valor invertido en TIC*



*Nota.* La figura muestra la inversión en TIC. Tomado del Directorio de Empresas y Establecimientos (INEC, 2022).

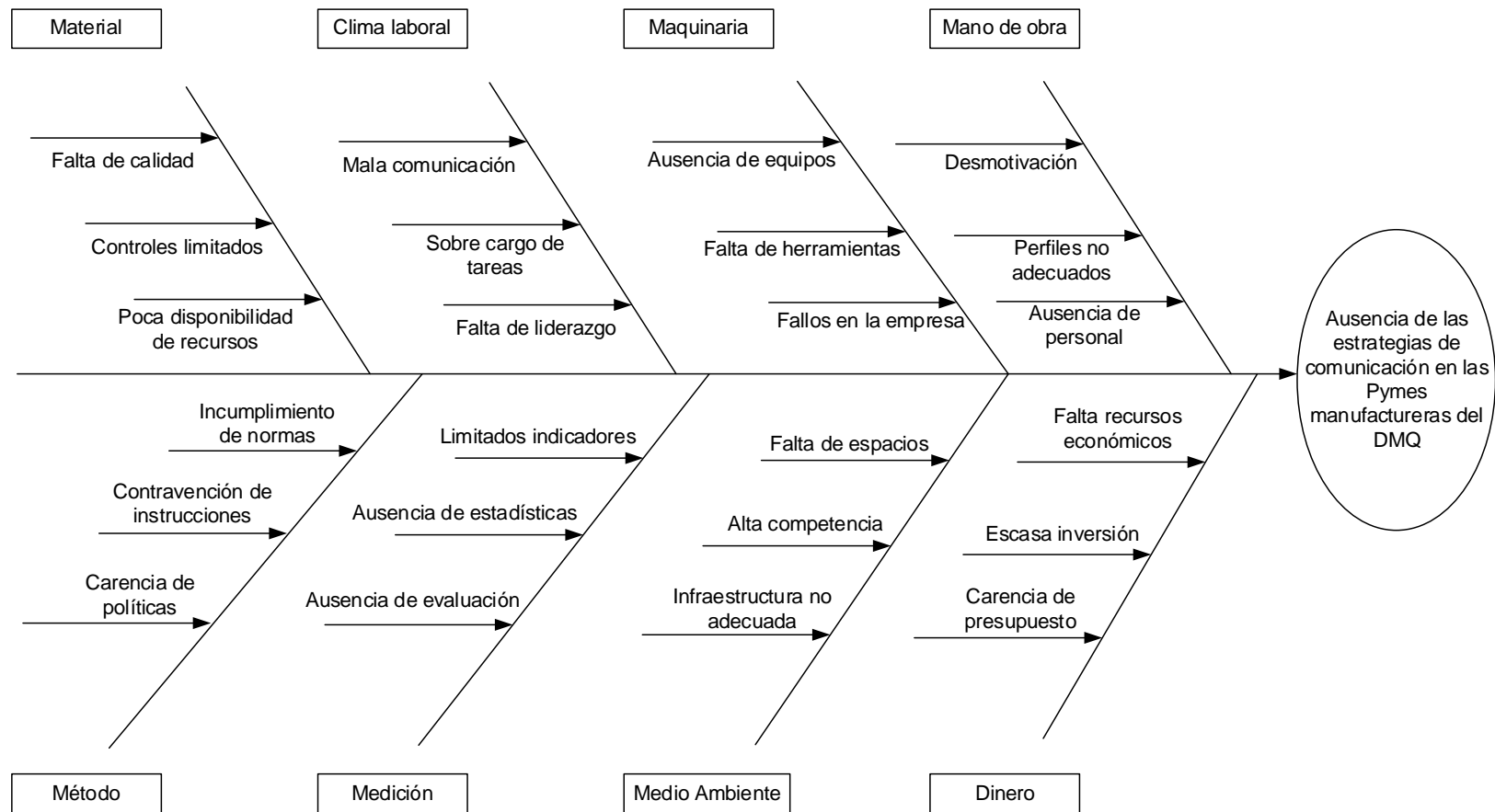
En relación con la comunicación interna, un análisis de datos de empresas en el DMQ hasta 2022 revela que el 40% de las pymes manifiestan problemas de comunicación interna que afectan la gestión del conocimiento y la transmisión de la cultura organizacional. A pesar de los desafíos, algunas pymes han logrado implementar estrategias de gestión del conocimiento con resultados positivos (Drew, 2022).

### **Formulación del problema**

Se plantea la pregunta siguiente: ¿Las estrategias de comunicación inciden en la gestión del conocimiento de las pymes manufactureras del DMQ?

Figura 2

Diagrama de Ishikawa



Nota. La figura muestra el diagrama de Ishikawa con respecto a las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento.



## Justificación

La Gestión del Conocimiento, es el conjunto de esfuerzos para optimizar y desarrollar las condiciones organizativas internas que catalizan todos los procesos y prácticas relacionados con el conocimiento, con el fin de cumplir los objetivos de la organización (Cardoso & Peralta, 2012). Estas prácticas se refieren a actividades integradas en las estrategias de comunicación y comportamientos organizativos, capaces de desarrollar y poder operar los procesos de gestión del conocimiento, asimismo el autor afirma que el éxito de las organizaciones depende de su capacidad para desarrollar y mejorar sus conocimientos (Tessier & Bourdon, 2009). Esto significa que, como creadores y propietarios de conocimientos, las personas tienen las capacidades y capacidades para gestionar, organizar y adaptar el proceso de gestión a las necesidades de una sociedad en desarrollo. Las personas son cada vez más importantes (Ubeda et al., 2013).

Para Cuevas, Rangel, & Hernández (2014) es importante concientizar a las organizaciones y especialmente los pequeños y medianos fabricantes, al utilizar de manera efectiva los beneficios de la gestión del conocimiento, serán más competitivos en términos de valor de capital. En esta línea, parte de los beneficios que pueden lograr es la innovación y el desarrollo empresarial, la mejora y progreso del capital del conocimiento, así como las habilidades de los individuos y con ello la mejora de los procesos internos y externos.

Esta investigación nos permite abarcar importantes temas académicos en los negocios, lo cual se centra en la concientización de los beneficios porque puede contribuir a incrementar la capacidad de las organizaciones, en especial de las pymes del sector manufacturero, a través de la gestión del conocimiento. Este estudio es de gran utilidad para los gerentes porque reconoce la importancia de concientizar, educar y asesorar a los colaboradores de cada

departamento para que puedan adquirir y perfeccionar habilidades para alcanzar las metas que se proponen en la organización.

### ***Justificación Metodológica***

Esta investigación posibilitará el análisis de los elementos vinculados a las estrategias de comunicación y su correlación con la gestión del conocimiento en las empresas manufactureras de pequeña y mediana escala ubicadas en el área metropolitana de Quito. Su relevancia en la esfera social se verá reflejada en la provincia de Pichincha, especialmente en las pymes manufactureras de la zona metropolitana de Quito, las cuales serán las principales receptoras de ventajas al momento de aplicar estrategias de comunicación adecuadas para impulsar el progreso de la gestión del conocimiento.

### ***Justificación práctica***

El aporte práctico de esta investigación ayudará a informar la toma de decisiones y proporcionar soluciones gerenciales de cualquier empresa de manera que nos ayude a concientizar las estrategias de comunicación en las organizaciones del DMQ. Su valor teórico se basa en llenar el vacío de conocimiento y la necesidad de complementar la literatura que describe estructuralmente los esfuerzos sociales para crear una gestión del conocimiento basada en ideas. Este artículo está destinado a proporcionar datos, hechos y estadísticas tomados de las empresas para determinar los resultados (García, 2020).

Posteriormente, se plantea la creación de un instrumento a partir de la adaptación del instrumento de la comunicación interna Modelo de (Armijos, 2022) y (Saboya, 2016), así como el instrumento de gestión del conocimiento de (Pinzón, Maldonado, & Marín, 2019), del mismo modo se podrá adaptar el instrumento aplicado a diferentes contextos y sectores.

## **Objetivos de investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar la incidencia de las estrategias de comunicación en la gestión del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ a través de un estudio estadístico.

### ***Objetivos Específicos***

- Establecer las teorías de soporte que sustentan las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento.
- Describir los factores que configuran las estrategias de comunicación en las pymes manufactureras del DMQ.
- Determinar el nivel de gestión del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ.
- Explicar la relación entre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento de las pymes manufactureras del DMQ.
- Elaborar una propuesta de estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la comunicación en las pymes manufactureras del DMQ.

## **Determinación de variables**

Es necesario comprender los componentes de cada variable para poder identificar las variables dependientes e independientes de un estudio. Según Sampiere et al. (2014) Las variables independientes se consideran causas probables de las relaciones entre diferentes variables, y al efecto ocasionado por tal causa se le designa como variable dependiente (consecuente).

Las variables son componentes claramente establecidos de manera precisa, anticipada y se segmentan en dos categorías: dependientes e independientes. Siguiendo esta premisa, las variables se distribuyen de la manera siguiente:

**Tabla 1**

*Variables de investigación*

<b>Variable independiente</b>	<b>Variable dependiente</b>
Estrategias de comunicación	Gestión del conocimiento

**Hipótesis**

H1. Existe una correlación positiva entre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ.

H2. No existe correlación positiva entre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ.

## Capítulo II

### **Marco Teórico- Referencia**

La presente investigación muestra datos proporcionados en bases digitales como Scielo, Redalyc, Dialnet, entre otros, así pues, se revisará la literatura correspondiente al desarrollo de la investigación, del mismo modo se toma en cuenta sus conceptos, definiciones, teorías que la sustentan, dimensiones, instrumentos de medición y modelos con el fin de dar a conocer las estrategias de comunicación y su relación con la gestión del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ.

### **Marco teórico**

A partir de la recopilación de información teórica se pudo constatar que no existe como tal una teoría de las estrategias de comunicación, como tampoco una teoría de la comunicación estratégica, sin embargo, la base teórica para la estrategia en comunicación organizacional puede rastrearse desde la teoría de comunicación corporativa, en la línea de comunicación interna que se basa en la teoría humanista en administración, teoría del comportamiento organizacional, teoría del comportamiento, la teoría de sistemas e incluso, la teoría de juegos.

### **Teoría comunicación corporativa**

Uno de los autores más destacados en la conceptualización de la comunicación corporativa es Costa (1995), quien argumenta que esta forma de comunicación está estrechamente vinculada con la conducta y las acciones globales, siendo un enfoque integrador y holístico. En el contexto corporativo, implica la coordinación y gestión de diversas formas de comunicación, tratándolas como una entidad orgánica completa.

Siguiendo esta perspectiva, Aguilar, Salguero y Barriga (2018) enfatizaron que la comunicación corporativa se considera un sistema de gestión que involucra tanto a los públicos internos como externos de una empresa u organización. Este enfoque permite establecer objetivos y forjar la imagen corporativa.

### ***Comunicación interna***

La comunicación interna es una parte integral de la comunicación corporativa y se centra en cómo una organización se comunica con sus empleados. La información clara y la participación de los empleados son esenciales para el éxito de la comunicación interna. Canessa (2023) explica que esta teoría abarca otras como; la teoría humanista, la teoría del comportamiento y la teoría de contingencia por tal motivo estas teorías se explican a continuación.

### ***Teoría Humanista***

Las teorías clásicas en administración de Taylor, Fayol y Weber se enfocaban en el desarrollo industrial y organizacional según Díaz y Guzmán (2020), y para estos autores primaba la división y especialización del trabajo, una fuerte estructura jerárquica, normas y estándares precisos y bien definidos, además de “distancia social entre los funcionarios y empleados” (p. 21) como medio para asegurar el cumplimiento de metas, lo que generó una comunicación unidireccional descendente (de los niveles organizacionales superiores a los trabajadores), principalmente formal, donde predominaban los comunicados escritos; y por tanto, se anulaba la participación de los trabajadores en las decisiones organizacionales.

Frente a estas teorías, la teoría humanista rescata la importancia del individuo como parte de la organización. Según Rodríguez (2017) autores como Elton Mayo, Maslow, Chester Bernard y Likert, destacaron la importancia de la participación de los trabajadores en las

decisiones de la organización, y prestan mayor importancia a las necesidades y opiniones del personal, lo que elevó el reconocimiento de la comunicación como elemento clave, no ya una comunicación descendente, sino una comunicación vertical bidireccional (descendente-ascendente), es decir, desde los niveles superiores al personal y viceversa.

Díez (2010) señala que Mayo concluyó en sus estudios que la conducta y sentimientos de los trabajadores se relacionaban, y que la influencia colectiva afectaba la conducta individual. Esto reforzó la idea de la comunicación horizontal junto a la comunicación vertical como aspectos que impactan positiva o negativamente en el trabajador. Además, desde la teoría humanista se revaloriza la comunicación ascendente en forma de sugerencias u opiniones del personal hacia la dirección, y se apoya la idea de una organización flexible y participativa.

Por su parte, Benoit (1994) explica que los tipos de procesos organizativos desarrollados en esta teoría se basa principalmente en el intercambio de comunicación abierta y el compañerismo entre los miembros de la organización. libre efusión de la información mediante distintos canales, mayor interés por el progreso de los colaboradores, estilo de liderazgo centrado en el trabajador y amplios métodos de interacción. Sus representantes fueron Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Abraham Maslow. Desde una perspectiva más abarcadora de la condición humana y su influencia en el funcionamiento de las organizaciones, se consideraron inicialmente aspectos como las posturas de los empleados, la moral en el trabajo, los equipos no oficiales y las conexiones interpersonales (Galeano E. , 2016).

Por otro lado, el enfoque humanista también puede apoyarse en la teoría de sistemas, desde la cual una organización se puede entender como un sistema compuesto por diversos componentes (personal y recursos) y subsistemas que funcionan de manera coordinada para

alcanzar fines comunes según Díez (2010); mientras que Rodríguez (2017) plantea que en esta teoría el sistema o subsistema de comunicación tiene por función la coordinación interna y la relación con el entorno.

Por ende, como menciona Morató (2016) las teorías clásicas consideraban al trabajador como un engranaje, con un funcionamiento predecible y de naturaleza reemplazable.

Posteriormente, el enfoque humanista se percató de la importancia del bienestar y las relaciones humanas en el contexto laboral. Esto implicó un paso de modelos rígidos y cerrados sustentados en las teorías clásicas a modelos abiertos y dinámicos.

Por tanto, pueden identificarse principalmente tres dimensiones de la comunicación interna si se toma en cuenta la teoría humanista. Las teorías clásicas limitaban la comunicación a una dimensión vertical de la misma, pues todo comunicado tenía por objetivo la impartición de ordenes o directrices según Díaz y Guzmán (2020), sin embargo, el énfasis que la teoría humanista coloca sobre el ser humano cambia por completo la dinámica entre la dirección y el personal. Se identifican tres dimensiones de la comunicación interna:

- Comunicación vertical descendente. Si bien este tipo de comunicación surge inicialmente con la teoría clásica, su enfoque cambia en la teoría humanista pues pasa de ser usada solamente para difundir ordenes o instrucciones, a ser un medio por el que la dirección puede responder a las dudas y requerimientos del personal. Mediante una comunicación descendente eficaz el trabajador puede recibir una visión de su papel en el logro de los objetivos organizacionales y trabajar de manera más coordinada y eficiente.
- Comunicación vertical ascendente. La comunicación vertical ascendente destaca en la teoría humanista pues las necesidades, opiniones, requerimientos e ideas del trabajador adquieren relevancia como sugiere Rodríguez (2017). Esto implica un aumento en su



participación sobre procesos de toma de decisión, y como medio para retroalimentar a los niveles directivos sobre el impacto y el rendimiento de las directrices y decisiones tomadas.

- **Comunicación horizontal.** El humanismo considera al trabajador como un individuo con sentimientos, requerimientos y necesidades, entre las cuales se encuentran las necesidades de afiliación y reconocimiento, es decir, que el trabajador desea sentir que pertenece a la organización, y la interacción con sus compañeros es esencial para mantener un buen clima de trabajo. Así, la comunicación horizontal informal beneficia la esfera social de la empresa, mientras que la comunicación horizontal formal ayuda a la coordinación de las diversas áreas de la organización para que puedan laborar de manera eficiente.

La teoría humanista se centra en la importancia de considerar las necesidades, opiniones y desarrollo personal de los colaboradores dentro de una organización. Esto puede ser esencial en el contexto de esta investigación, ya que sugiere que las estrategias de comunicación deben ser diseñadas de manera que fomenten una comunicación abierta y un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y motivados. Además, la Teoría Humanista enfatiza la participación de los empleados en la toma de decisiones, lo que destaca la importancia de la comunicación ascendente como dimensión.

### ***Teoría del comportamiento organizacional***

El comportamiento organizativo se enfoca en analizar cómo las acciones de personas, grupos y la estructura de una organización influyen en ella (Osnei, 2023). Esto abarca temas como la motivación, las acciones, el liderazgo, la comunicación, la estructura de aprendizaje, las actitudes y percepciones, e incluso aspectos relacionados con la calidad de vida de los empleados. Arévalo y Ortiz (2019) ponen énfasis a que toda organización debe funcionar con

una comunicación clara, ya que va a favorecer al mejor entendimiento y a la expresión de sentimientos, así también se menciona a la comunicación informal, como eje de interacción en todos los niveles, este es un factor de cooperación y ayuda funcional y relaciona.

La teoría del comportamiento organizacional sostiene que las acciones de individuos, grupos y la estructura de una organización influyen en su rendimiento. La comunicación es clave para la gestión del conocimiento al facilitar el intercambio de información, pero debe ser clara. La comunicación informal es valiosa pero menos controlada por la organización.

### ***Teoría de contingencia***

Así también la teoría de la contingencia, acuñada en los años 60, donde se establece que el tipo de comunicación interna en una organización depende de la cultura y raíces de los integrantes, por lo tanto, el proceso en que las personas comparten e interactúan crea un ambiente social, entonces, se puede decir que la integración de las personas a una sola cultura beneficiará al tipo de comunicación y entendimiento entre ella, dando así un carácter eficiente a las actividades que se desempeña (Canessa, 2023).

Cuando los miembros de una organización comparten una cultura común y comparten valores, creencias y normas similares, es más probable que se produzca una comunicación efectiva y un mejor entendimiento mutuo, lo que tiene importancia para la gestión del conocimiento, ya que una comunicación eficiente es esencial para la transferencia de información relevante y la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje organizacional. Esta teoría sostiene que la comunicación en una organización refleja su cultura y raíces. Argumenta que la integración de individuos en una cultura organizativa unificada mejora la calidad y eficacia de la comunicación interna.

### ***Teoría de juegos como parte de la estrategia en comunicación***

La inclusión de la estrategia en comunicación surge al hacerse evidente la importancia que esta tiene para el desempeño de la organización, y debido al interés por lograr objetivos y fines organizacionales claros, para lo cual se vuelve clave lograr que todos los trabajadores (cada uno perteneciente a su área de trabajo como subsistema, y que forman parte de todo el sistema 'organización') puedan manejar la información que requieren, de forma oportuna y coordinada y sincronizada. Así, la comunicación deja de ser un hecho o fenómeno informal, y adquiere carácter formal en el sentido de que responde a un objetivo, es transmitida por un canal y medios formales, y pretende apoyar el logro de metas específicas. No obstante, si bien la comunicación organizacional tiene en si misma un carácter estratégico, la estrategia de comunicación busca lograr los objetivos previstos de manera eficiente, inteligente y eficaz, y es aquí donde puede mencionarse a la teoría de juegos.

La teoría de juegos propone que las interacciones estratégicas entre diferentes actores, en este caso, la organización y sus trabajadores, pueden entenderse como un juego en el que cada parte busca maximizar sus beneficios (Castiblanco, 2018). Dentro de esta teoría la estrategia es una ruta o plan de acción a través del cual un jugador, en este caso la organización, busca anticiparse a los acontecimientos y conductas de los otros jugadores (los trabajadores), para actuar de manera consecuente y oportuna. Así, las estrategias de comunicación pueden entenderse como los planes y acciones deliberadas que una organización implementa para influir en las percepciones, actitudes y comportamientos de sus trabajadores y otros stakeholders, con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos de manera eficaz y eficiente en un entorno organizacional cada vez más complejo y dinámico.

Al considerar las diversas posturas teóricas se observa que la evolución de la comunicación organizacional ha ido de la mano con el desarrollo de la administración, por lo

cual los cambios que van ocurriendo en la forma de gestionar una organización impactan en la comunicación interna, y al mismo tiempo requieren de cambios comunicacionales que permitan manifestar un mejor flujo de información, comunicación y conocimiento. Para el presente estudio resulta relevante el enfoque humanista por el interés en la participación de los trabajadores en la organización, y también la teoría de juegos desde la aproximación que realiza sobre la estrategia como medio para lograr los fines propuestos y brindar a cada actor o participante aquello que requiere.

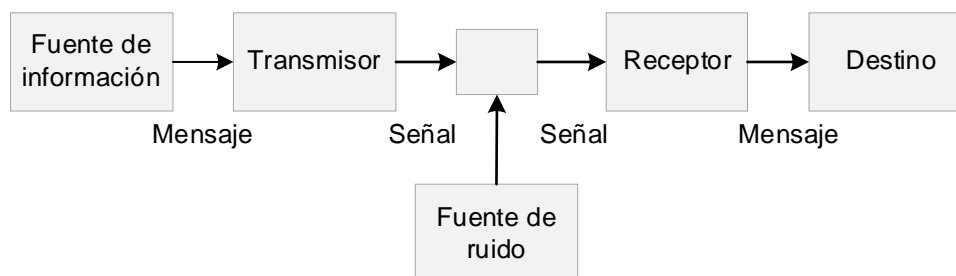
### **Modelos de la comunicación**

#### ***Modelo de Shannon y Weaver***

De acuerdo con Hernández & Motta (2013), el modelo de Shannon y Weaver es muy atractivo por su relativa simplicidad y adaptabilidad. Sin embargo, un análisis más detallado revela que en realidad no es más que un modelo Emisor-Receptor extendido. Tal modelo difícilmente puede explicar la comunicación humana. Sin embargo, se pueden encontrar numerosas variaciones del modelo de Shannon y Weaver en los libros de texto sobre comunicación humana debido a su éxito en la investigación. Tomaremos como ejemplo el modelo planteado por David K. Berlo, en 1960, presentado a continuación en la figura 1.

### **Figura 3**

#### ***Modelo de Shannon y Weaver***



*Nota.* Recuperado de Galeano, E. (2016). *Modelos y Teorías de comunicación.*

El modelo de Shannon y Weaver se emplea en todos los mensajes sin considerar su relevancia. Esencialmente, esta teoría posibilita el análisis de la cantidad de información contenida en los mensajes en relación con la capacidad de los medios. Esta capacidad se cuantifica en bits (dígitos binarios) siguiendo el sistema binario (dos opciones: 0 o 1) y está vinculada con la velocidad de transferencia del mensaje, que puede ser afectada por interferencias. El tiempo requerido para transmitir información aumenta de manera proporcional a la cantidad de información que se desea comunicar, a medida que la información se incrementa, se necesitará más tiempo para transmitirla (Galeano E. , 2016).

Con base en esta teoría, Shannon buscó crear una ecuación matemática para medir el valor de los mensajes al considerar la información transmitida de forma fiel entre el emisor y el receptor. Se busca aumentar la eficiencia en la transferencia de datos y de información mediante: 1) Acelerando la creación de mensajes; 2) Mejorando la capacidad de comunicación de los canales; 3) Reduciendo las interferencias. Finalmente, este modelo pretende enviar grandes cantidades de información, tanto como el medio de comunicación lo permita, tomando en cuenta que en el ambiente existen interferencias que suman recursos en la entrega del mensaje o información.

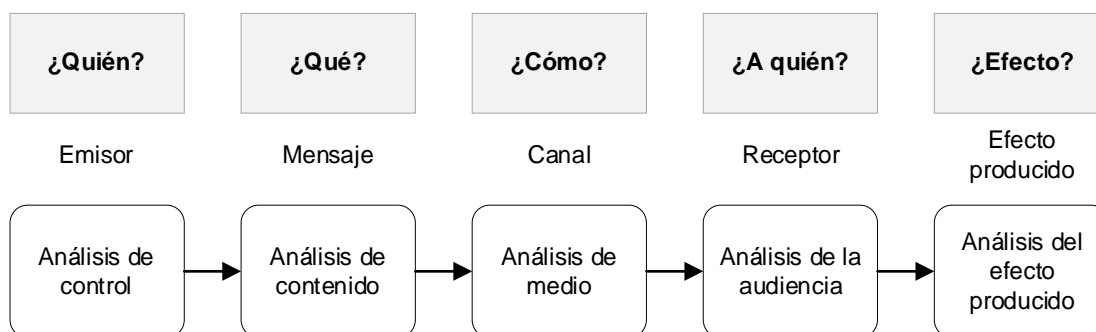
### ***Modelo de Lasswell***

En la década de 1920, se dio comienzo a estudios en el campo de la comunicación, y Harold Laswell desarrolló un conjunto de cinco interrogantes con el fin de comprenderla: "¿quién - expresa qué - a través de qué medio - a quién - con qué resultado?" La integración es clave para unificar cinco conceptos fundamentales en la comunicación. Otros investigadores realizaron ajustes, cambios y explicaciones basados en la fórmula de Laswell (Galeano E. , 2016).

Este enfoque busca caracterizar la comunicación al contemplar ciertos elementos. El modelo de comunicación fue propuesto en 1948 por Harold Lasswell, quien ejercía como profesor en la Universidad de Yale (Lerma & Moreno, 2006). Aunque es uno de los primeros y más influyentes en abordar la comunicación. El proceso de comunicación es lineal y unidireccional. Este modelo sentó las bases para estudiar la comunicación científicamente. El Modelo de Laswell se representa gráficamente en la figura 4.

#### Figura 4

*Modelo de Laswell*



*Nota:* Recuperado de Galeano, S., Sánchez, M., & Villareal, M. (2008). Marco de administración del saber respaldado en la supervisión tecnológica y el discernimiento competitivo aplicado a la secuencia productiva de la variedad de uva Isabella en la zona ecológica del Valle del Cauca. Redalyc (40).

El modelo de comunicación de Lasswell es uno de los más importantes, debido a sus aportes en la investigación, explica el acto de comunicación como una interrogante para que resuelva una serie de cuestiones mostradas con anterioridad en la figura 2. Asimismo, este modelo pretende establecer los perímetros del análisis del proceso de comunicación.

## **Teoría del Aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento**

El aprendizaje dentro de una organización es un proceso estructurado que tiene como finalidad mejorar el desempeño de la entidad mediante la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. La cultura de una organización puede influir positiva o negativamente en este proceso de aprendizaje. Su propósito es transformador y se logra a través de la colaboración de individuos en el flujo propio de la organización, con su participación influyendo en las características culturales de la entidad. En consecuencia, existen empresas que se encuentran en constante crecimiento y aprendizaje. Al contrario de las empresas que cierran, las cuales no pudieron desarrollar una cultura de aprendizaje (Arbaiza, 2017).

Las habilidades de adquisición de conocimiento en los empleados de la compañía determinan si esta es adaptable o inflexible, lo cual se relaciona con sus capacidades individuales y la cultura arraigada en la organización. Estas habilidades se ven fortalecidas por factores motivacionales como el compromiso y la reciprocidad, que impregnan a todos los niveles de la entidad. Para lograr esto, es esencial que los gerentes y administradores se propongan conocer al personal y entender las perspectivas y metas personales de los trabajadores, con el fin de lograr la integración y alineación de los objetivos de la organización y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Espinoza, 2020).

### ***Modelos gestión del conocimiento***

#### **Tabla 2**

*Modelos de gestión del conocimiento*

Autor	Principios y conceptos	Procesos
<b>Modelo Huber-1991</b>	Relaciona aprendizaje organizacional y el capital intelectual, el autor afirma que una organización aprende a través de su proceso de información y así cambian sus comportamientos potenciales (Alcover, 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición del conocimiento</li> <li>• Interpretación de información</li> <li>• Almacenamiento y recuperación de la información</li> <li>Distribución de la información</li> </ul>
<b>Modelo Boisot (1995)</b>	El autor afirma que una organización aprende a través de su proceso de información y, como resultado, sus comportamientos potenciales cambian. Este modelo tiene como objetivo investigar la relación entre el aprendizaje organizacional y el capital intelectual (Boisot, 1995).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploración del entorno</li> <li>• Selección de información</li> <li>• Estructuración de la información</li> <li>• Aplicación del conocimiento</li> <li>• Utilización del conocimiento</li> <li>• Integración del conocimiento</li> </ul>
<b>Modelo Nonaka y Takeuche (1999)</b>	Sugiere utilizar cuatro mecanismos para transformar el conocimiento implícito y explícito: socialización, externalización, combinación e internalización (Nocaka & Takeuchi, 1995).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización: Tácito a tácito</li> <li>• Externalización: Tácito a explícito</li> <li>• Combinación: Explícito a explícito</li> <li>• Internalización: Explícito a tácito</li> </ul>
<b>Modelo Choo (1996 -1999)</b>	Con el fin de agregar valor a sus procesos y productos, este modelo pretende utilizar el conocimiento de forma extensiva (Choo, 1996).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del conocimiento</li> <li>• Creación del conocimiento</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>



Autor	Principios y conceptos	Procesos
<b>Modelo de Anderson (1999)</b>	El elemento principal es la transferencia de información de individuos a organizaciones y viceversa en beneficio de los clientes (Galeano, Sánchez, & Villareal, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las brechas de conocimiento</li> <li>• Capturar</li> <li>• Transferir el conocimiento</li> <li>• Adoptar</li> </ul>
<b>Modelo de Wiig (1993)</b>	Utiliza una estructura organizativa adecuada que describa los tres tipos de conocimiento (personal, compartido y público) que son necesarios para la organización y analice el que ya existe (Flores & Jiménez, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación</li> <li>• Transferencia</li> <li>• Uso</li> </ul>
<b>Modelo Tejedor y Aguirre, (1998)</b>	Sugiere que los equipos de gestión trabajen juntos para promover el aprendizaje en las organizaciones en todos los niveles: individuos, equipos y organizaciones (Alfaro & Alfaro, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación</li> <li>• Captación</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Transición</li> <li>• Utilización</li> </ul>
<b>Modelo Marshall y Molina (2002)</b>	La estructura organizacional tiene mucho peso en este modelo porque el tamaño de la información afecta cuán fácil o difíciles de controlar. La cultura organizacional que promueve el intercambio de información es otro punto crucial (Rodríguez D. , 2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodiagnóstico</li> <li>• Procesos de gestión del conocimiento</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Aplicación</li> <li>• Gestión cambio</li> <li>• Indicadores</li> </ul>

*Nota.* La tabla muestra las diferentes modelos de gestión del conocimiento. Adaptado de la gestión del conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura (Mera, 2021).

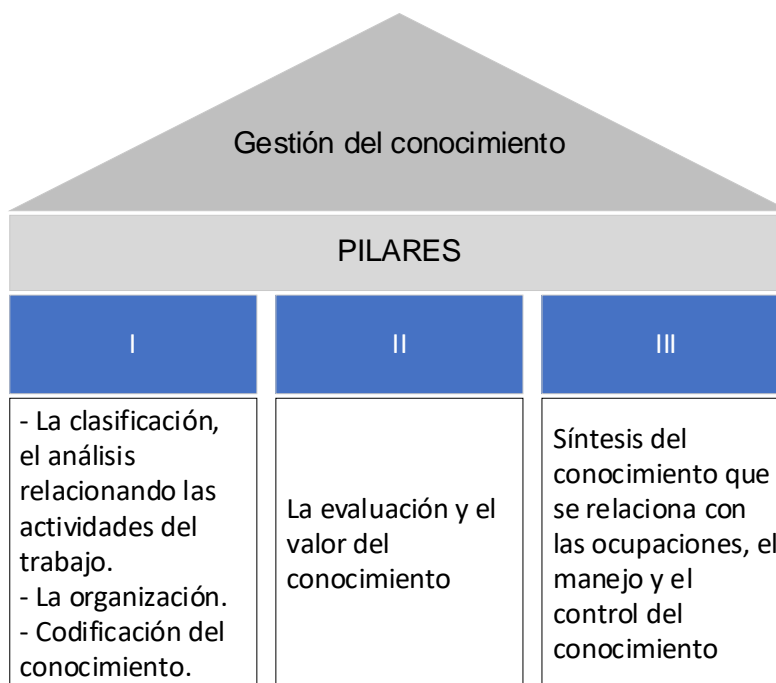
Una vez presentado los modelos de los estudios realizados sobre los modelos de gestión del conocimiento, se describe a la gestión del conocimiento como el conjunto de procesos que fortalecen el intercambio de información y experiencias dentro de una organización.

### **Modelo Wiig**

La idea principal del modelo Wiig (1993) es que el conocimiento debe organizarse para que sea útil y valioso. Es necesario disponer este conocimiento de una manera utilizable. Además, las organizaciones utilizan una variedad de estrategias de gestión del conocimiento. Es una propuesta basada en tres bloques fundamentales para la gestión del conocimiento. En la figura 5 se presenta cada uno de estos elementos, a los que se refirió como "pilares", representa una etapa en la gestión del conocimiento. Sirven como base para la creación, el uso y la transferencia de conocimientos dentro de una organización (Flores & Jiménez, 2016).

### **Figura 5**

*Pilares de gestión del conocimiento según Wiig*



*Nota.* Se representan los pilares de la gestión del conocimiento de Wiig citado por Flores y Jiménez (2016).

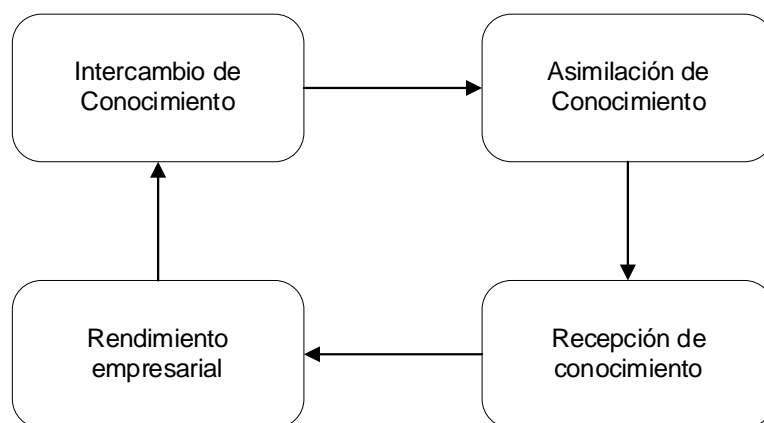
### ***Ciclo de la gestión del conocimiento***

Para realizar un diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento en una organización, es fundamental conocer el ciclo de la gestión del conocimiento (Dalkir, 2005). El ciclo propuesto por Pinzón, Maldonado, & Marín (2019), incluye aspectos estratégicos de las organizaciones, además de darle un mayor énfasis a la medición y valoración del conocimiento que sirve también de retroalimentación a la organización interesada en gestionar su conocimiento.

Debido a esto, a continuación, se explica de manera más detallada este ciclo. En la figura 4 se muestra la adaptación del ciclo de la gestión del conocimiento de Pinzón, Maldonado, & Marín (2019), donde se incluye cada etapa del proceso de la gestión del conocimiento, y de alguna manera representar de manera genérica los nombres de las etapas, con la finalidad de incluir la diferente terminología utilizada por diversos autores que proponen sus respectivos ciclos.

### **Figura 6**

#### *Ciclo de la gestión del conocimiento*



*Nota.* Se muestra el ciclo de gestión del conocimiento de Wiig adaptado por Pinzón, Maldonado, & Marín (2019).

- **Intercambio de conocimiento:** Significa confiar y compartir conocimiento con otros para usarlo o agregarlo a diferentes personas. Cuando un trabajador es joven está más dispuesto a compartir porque intenta tapan sus carencias e integrarse en el equipo, a pesar o precisamente porque tiene menos conocimientos (Bárcena et al., 2013).
- **Asimilación de conocimiento:** Asimilación es un término que describe parte del proceso de adaptación. A través de la asimilación, incorporamos nueva información y experiencias al pensamiento existente. Este proceso es algo subjetivo, ya que tendemos a modificar nuestras experiencias e información de alguna manera para adaptarlas a nuestras creencias preexistentes (González, 2002). Es decir que es capacidad de la empresa para interpretar y comprender el conocimiento.
- **Recepción de conocimiento:** pretende que el trabajador relacione información, busque los conocimientos y asimile esa información, incorporándola de ese modo a sus aprendizajes previos. Con todo ello, el colaborador creará las herramientas necesarias para ir construyendo sus propios conocimientos.
- **Rendimiento empresarial:** El desempeño empresarial se puede definir como la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades de las organizaciones y debe evaluarse para medir el logro de los objetivos organizacionales (Barrios, Restrepo, & Muñoz, 2020).

Basado en el ciclo de la gestión del conocimiento desarrollada por Maldonado, & Marín (2019), permitió que en el presente trabajo de investigación adaptara un instrumento de recolección de datos a través de las cuatro dimensiones: Intercambio de conocimiento, asimilación de conocimiento, recepción de conocimiento y rendimiento empresarial.

### ***Reflexión sobre los modelos de comunicación***

Los modelos de comunicación abordados en este estudio proporcionan una base teórica para comprender cómo se produce y se transmite la información dentro de una organización, lo que a su vez tiene un impacto directo en la gestión del conocimiento. En primer lugar, el modelo de Shannon y Weaver, a pesar de su aparente simplicidad, plantea cuestiones fundamentales sobre la comunicación en las organizaciones. Si bien es similar a un modelo básico de 'Emisor-Receptor' pero extendido, su enfoque en la cantidad de información y la eficiencia de la transmisión es relevante para la gestión del conocimiento. En las pymes manufactureras, donde la información puede ser abundante y variada, comprender cómo maximizar la eficiencia en la comunicación interna es vital para la productividad, además, la noción de interferencias y la necesidad de acelerar la creación de mensajes pueden aplicarse al desafío de gestionar el conocimiento de manera efectiva.

Por otro lado, las interrogantes del modelo de Lasswell proporcionan una estructura para analizar la comunicación de manera más completa. En el contexto de la investigación sobre gestión del conocimiento en pymes, estas preguntas pueden ayudar a definir claramente quién está involucrado en la transmisión del conocimiento, qué se está comunicando, a través de qué medios, a quién va dirigido y con qué resultados lo que facilitaría la comprensión de los procesos de comunicación en la organización y cómo estos procesos afectan la gestión del conocimiento.

En cuanto a los modelos de gestión del conocimiento presentados, estos proporcionan una guía para entender cómo se adquiere, comparte y utiliza el conocimiento en una organización. Por ejemplo, el modelo de Wiig destaca la importancia de organizar el conocimiento de manera utilizable, lo cual es crucial para maximizar su valor en una pyme manufacturera, pues la gestión eficiente del conocimiento puede mejorar la toma de decisiones,

la innovación y la adaptación a cambios en el entorno empresarial. Por otro lado, el ciclo de la gestión del conocimiento aporta una perspectiva sobre cómo se desarrolla y se evalúa el proceso de gestión del conocimiento en una organización, donde la capacidad de adaptación y el rendimiento son vitales. La capacidad de intercambiar, asimilar y recibir conocimiento influye directamente en la capacidad de una empresa para mejorar su rendimiento.

## **Marco conceptual**

### ***Estrategias de comunicación***

Una estrategia comunicativa es una herramienta organizacional que respalda a una empresa en la definición, formulación y distribución eficaz de su mensaje hacia diversos receptores, utilizando variados canales. Para que esta estrategia sea exitosa, es crucial reconocer que la comunicación interna y externa se sitúa como una prioridad para la entidad. Las estrategias de comunicación deben guardar coherencia con los objetivos y los principios de la empresa, ser equitativas y partir de una sólida comprensión de la audiencia a la que se dirige la compañía (Pouplana, 2022).

### ***Gestión de la comunicación***

Ancín & Espinoza (2017) exponen que la gestión del conocimiento es una de las funciones principales que requiere la atención del directivo, gerente o líder en la empresa; este individuo debe buscar respaldo de expertos o personal cualificado que ofrezca servicios de consultoría en comunicación, para alcanzar una mayor eficacia en la consecución de un crecimiento sostenible, anticipando la provisión de recursos necesarios. En el seno de una organización, el líder planifica la estrategia comunicativa como parte integral de sus procesos, con el propósito de mantener una estrecha relación con la adquisición de conocimiento.

Agencias de promoción e imagen se sienten atraídas por las microempresas debido al surgimiento de nuevos nichos en el mercado, gracias a la globalización de las grandes compañías, para ofrecerles estrategias. Si la empresa no puede invertir en agencias publicitarias, el directivo es responsable de gestionar la comunicación para mejorar la imagen y presencia de la organización en la sociedad y crear estrategias creativas para impactar a los consumidores y lograr los objetivos (Castillo, 2004).

### ***Comunicación***

La dinámica de la comunicación se destaca por la transmisión y el trueque de mensajes entre un emisor y un receptor. Tanto las personas como los animales poseen la habilidad de interactuar con sus semejantes (Delgado, 2023) en este proceso intervienen varios elementos:

- La estructura de signos.
- El medio de transmisión.
- El ambiente, el contexto en el cual tiene lugar la comunicación.
- Perturbaciones durante la recepción del mensaje original.
- Respuesta que constituye una reacción al mensaje inicial.

### ***Comunicación corporativa***

Costa (1995), indica que la comunicación corporativa está relacionada con las operaciones globales y el comportamiento de la organización, será el medio y soporte de la calidad del servicio y a la vez segmento de imagen de la empresa. Las diferentes formas de comunicación se coordinan, integran y gestionan como un todo orgánico en el contexto de la comunicación corporativa, que es holística e integradora.

En otras palabras, la comunicación corporativa de una organización es todo lo que dice la empresa sobre ella misma. Existen varias barreras para las prácticas de comunicación corporativa, que incluyen:

- Físicas: pérdida de comunicación, error en la comunicación e interferencias en la comunicación.
- Semánticas: simbología, palabras, figuras, gráficos, culturas, etc.
- Otras barreras: son aquellas causas provocadas por interrupciones, desobediencia, la interpretación.

### ***Comunicación formal***

La comunicación formal es una comunicación en la que la evidencia del mensaje que se está comunicando permanece en todos los niveles dentro de la estructura organizativa y puede fluir en todas las direcciones. Es fundamental que la comunicación formal se transmita información relevante para los distintos colectivos que existen en las organizaciones, debido a que es fundamental que los rumores existan en menor medida (Altamirano, 2020).

### ***Comunicación descendente***

La comunicación desempeña un rol vital en una entidad, ya que lleva a cabo la transmisión de directrices a los subordinados, es decir, desde la dirección hacia los colaboradores. Este tipo de comunicación vertical se orienta a fomentar la comprensión mutua y a cultivar un entorno laboral unido para solventar cuestiones internas de la organización. Los directivos tienen la capacidad de comunicarse con los niveles inferiores empleando diversas vías, como la comunicación oral, reuniones, mensajes corporativos, correo electrónico, llamadas, memorandos, contenido audiovisual, seminarios, correspondencia escrita y manuales de políticas y procedimientos (Robbins & Judge, 2013).



Por lo general las comunicaciones descendentes tratan los siguientes aspectos:

- Informar objetivos y estrategias
- Instrucciones de actividades
- Socializar procedimientos
- Evaluación de desempeño
- Capacitación

### ***Comunicación ascendente***

La comunicación ascendente es el flujo de mensajes desde el nivel más bajo de la jerarquía organizacional hasta el nivel más alto de la jerarquía empresarial, de este modo, los empleados pueden expresar sus necesidades e inquietudes a la alta dirección o informar sobre el avance de las metas establecidas, de forma en que los niveles directivos reciben retroalimentación con respecto a los recursos utilizados en tareas, actividades o proyectos (Chiavenato, 2009).

Existen 5 categorías en las que puede darse la comunicación ascendente:

- Avisos de desempeño
- Sugerencias de mejora
- Desviaciones o anomalías
- Información contable y financiera

### ***Comunicación horizontal***

La comunicación horizontal es el intercambio de información, diagonal o lateral de los mensajes entre colegas, compañeros o áreas. Esto puede ocurrir dentro de una unidad organizativa o entre unidades organizativas. Su finalidad no es solo informar, sino también solicitar apoyo y coordinar actividades. Su finalidad no es solo la de notificar, es también

realizar actividades de coordinación y apoyo a las solicitudes entre departamentos, por lo que favorece el contacto y la integración entre personas de diferentes áreas de la empresa para crear un mejor clima laboral y aumentar el nivel de amistad (Chiavenato, 2009).

En la comunicación horizontal hay tres categorías:

- Solución de problemas
- Coordinación
- Asesoramiento

### ***Gestión del conocimiento***

De manera general, la gestión del conocimiento engloba una serie de procesos y acciones que agilizan el flujo de información y pericia entre los integrantes de una entidad o grupo de profesionales, con el fin de optimizar la eficiencia o el logro de metas en proyectos. En su esencia, la gestión del conocimiento implica la transferencia de sabiduría y experiencia dentro de una organización, desde un individuo o conjunto hacia otro. La gestión del conocimiento, entonces, es un sistema que facilita compartir experiencias tanto individuales como grupales (Quiroa, 2020).

A continuación, se expresa los indicadores que conforman el ciclo de la gestión del conocimiento:

**Compromiso de alta dirección.** La alta dirección es responsable de establecer políticas, directrices y objetivos estratégicos, así como de proporcionar liderazgo y dirección para la gestión de la calidad dentro de la organización. También debe establecer y monitorear al personal responsable de los procesos más diversos dentro de su sistema de gestión (Christino, 2021).

**Cultura orientada a compartir.** Torres (2023) explica que la cultura orientada a compartir determina cómo crear una cultura compartida y generalizada dentro de la organización y toma medidas para hacer que la cultura organizacional sea más propensa al intercambio de conocimientos.

**Capacidad de gestión.** Se refiere a las habilidades que debe poseer una persona para gestionar y operar los recursos disponibles dentro de una organización (Castellanos et al., 2006).

**Estrategia.** Una estrategia es un método para la toma de decisiones que permite actuar en una situación dada que implementa una organización, para crear y mantener una ventaja competitiva (Arce, 2010). Al fin de alcanzar determinados objetivos las organizaciones presentan cierto nivel de dificultad para la formulación y ejecución de estas, es por tal motivo que para el momento de formularlas se requiere un análisis y al momento de aplicarlas requieren esfuerzos extras.

Puede aplicarse en diversas áreas, como lo militar o lo comercial. Es relevante destacar que la estrategia se distingue de la táctica, que consiste en acciones más concretas. Así, la estrategia se refiere al plan concebido, mientras que la táctica involucra la manera en que se llevará a cabo. En consecuencia, la estrategia empresarial es un conjunto de acciones para el uso y distribución eficiente de los recursos disponibles, con el objetivo de ajustar su punto de equilibrio y reposicionarlo en su beneficio (Arce, 2010).

**Cultura Organizacional.** La cultura organizacional es el sistema de valores, creencias y suposiciones sobre una organización que dan forma a cómo las personas deben comportarse e interactuar, cómo se toman las decisiones y cómo se llevan a cabo (Belalcázar, 2012).

**Tecnología.** Para Roldán (2020), la tecnología es una realización del deseo humano de transformar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida. Consiste en conocimientos y técnicas desarrollados a lo largo del tiempo y utilizados sistemáticamente para satisfacer las necesidades.

**Adquisición de conocimiento.** Este es un modelo para que los humanos aprendan y desarrollen inteligencia (Borja, 2005). El proceso de construir el conocimiento necesario para crecer como ser humano y adquirir las herramientas para enfrentar los desafíos sociales.

**Creación de conocimiento.** La creación de conocimiento es el proceso dinámico mediante el cual una organización se esfuerza por superar a sus competidores, proporciona activos superiores para crear valor económico y mejora su capacidad de innovar a través de la generación, desarrollo, implementación y explotación de nuevas ideas (Barradas & Rodríguez, 2021).

**Almacenamiento del conocimiento.** Es el registro selectivo y lógico del conocimiento dentro de la organización. Para facilitar el acceso de todos los miembros del personal, es mejor conservar el conocimiento recopilado en formato digital (Bahr & Peláez, 2021).

**Compartir Conocimiento.** Es la actividad de intercambiar conocimientos, como información, habilidades y experiencias, entre los miembros de una organización, y dado que varios empleados tienden a ser reacios a compartir sus conocimientos con otros, es favorable implementar actividades que cooperen con su difusión (Avila & Castañeda, 2015).

**Distribución del conocimiento.** Es un conjunto de flujos para optimizar y ampliar el flujo de conocimiento dentro de una organización y evitar en la medida de lo posible la fuga de conocimiento y la reversión de información (Martínez & Gallego, 2020). Varios factores

contribuyen a la difusión del conocimiento, como la tecnología, los recursos humanos y la cultura corporativa.

**Uso del conocimiento.** Para Kruger (2006) la aplicación del conocimiento es la capacidad que tienen los seres humanos de percibir, examinar y emplear las herramientas en los eventos que se presenten y lo utiliza para el beneficio de la organización.

**Medición del conocimiento.** Medir la gestión del conocimiento permite a la organización identificar debilidades y tomar medidas para aumentar y mejorar el capital intelectual para mejorar y generar valor (León & Ponjuán, 2009).

### ***Gestión organizacional***

La gestión organizacional implica llevar a cabo la coordinación, programación y supervisión efectiva de los recursos y el equipo de una empresa u entidad, con el propósito de alcanzar metas previamente establecidas. Básicamente, el propósito de la gestión organizacional es garantizar que la organización funcione de manera efectiva para lograr sus objetivos. Para ello, se busca una gestión óptima de los recursos materiales y humanos previstos. De esta forma, el propósito es inspirar al equipo a esforzarse en la consecución de metas predefinidas, aprovechando de manera eficaz los elementos productivos e integrando de manera óptima los recursos de la organización (Narváez, 2023).

Es importante recalcar que los aportes teóricos desarrollado en efecto de esta investigación permiten fundamentar y justificar interrogantes con respecto al objeto de estudio. La descripción de los conceptos pertenecientes a las variables de estudio, permiten comprender de mejor manera los modelos teóricos, así como aportan a la interpretación de los resultados.

## Marco Referencial

La construcción del marco referencial se realizó a través de la indagación en buscadores y repositorios académicos sobre investigaciones o artículos donde se halla abordado la gestión del conocimiento, de preferencia, desde un enfoque de la comunicación, comunicación estratégica o estrategias de comunicación. A continuación, se presentan los resultados, mismos que se restringieron a los últimos cinco años, es decir, a partir del 2019 en adelante.

Bastos (2019) realizó una investigación sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones a través de un amplio estudio bibliográfico de material científico obtenido en bases de datos académicas en inglés y español. Respecto a la gestión del conocimiento la autora sugiere que los cambios resultantes por la globalización, el desarrollo tecnológico y los cambios en los hábitos de consumo han supuesto un enorme reto para las organizaciones, pues deben poder recopilar y gestionar los datos y la información del mercado, para aprender y adaptarse a dichos cambios. Destaca la autora que, si bien es relevante que las organizaciones puedan contar con sistemas, herramientas, procesos y actividades para capturar, crear, transformar y usar el conocimiento, con frecuencia suelen limitarse al almacenamiento de información, de modo que uno de los errores frecuentes es que no se diseñan y aplican acciones para procesar y aprovechar dicha información.

En su análisis, Bastos (2019) encontró que la gestión del conocimiento es una práctica muy frecuente en organizaciones del sector educativo, pero esporádica en el sector empresarial. Los resultados muestran que las organizaciones suelen enfocarse en modelos de gestión de conocimientos principalmente limitados para el área administrativa, y en ocasiones, existe aún desconocimiento sobre la diferencia entre información y el conocimiento, pues este último está relacionado con los aspectos cognitivos y características del individuo. Los beneficios de la gestión del conocimiento identificados por las organizaciones son su apoyo en

el desarrollo económico, sostenibilidad en el tiempo y mejora continua; su aplicación se destina principalmente a fortalecer el capital humano, impulsar la innovación, aumentar la eficiencia en la de resolución de problemas, y un enfoque hacia la calidad.

Panizo et al. (2019) realizaron un estudio para caracterizar la gestión de conocimiento en organizaciones dedicadas a la producción de bienes y servicios. El estudio se desarrolló a través de una revisión sistemática de 74 publicaciones sobre gestión del conocimiento, por lo que los resultados hacen referencia a varios países de la región. El estudio tiene un enfoque cualitativo. Los autores sostienen que la gestión del conocimiento se está volviendo un factor necesario en las empresas para responder ante los cambios en el mercado como forma de mejorar su competitividad, y que su finalidad radica en generar cambios y resultados sustentables, en la optimización de recursos, en el aprovechamiento del conocimiento y el aprendizaje continuo, lo que resulta en creatividad e innovación. A través de la gestión del conocimiento las organizaciones pueden transformar datos (hechos u objetos) e información (elemento para la toma de decisiones) en conocimiento (elemento básico para las acciones); no obstante, la comunicación resulta en el medio a través del cual puede lograrse esta creación y difusión de datos e información para impulsar el aprendizaje organizacional.

Panizo et al. (2019) han encontrado que, con frecuencia, el área que más es relacionada con la gestión del conocimiento es recursos humanos, aunque en su actividad destaca el papel de la comunicación pues plantean que “El proceso de innovación es un proceso de creación de conocimiento cuyo ingrediente principal es el conocimiento disponible, el cual necesita ser capitalizado y transferido a los trabajadores que participen en el proceso” (p. 8). Con frecuencia las estrategias de comunicación para la gestión del conocimiento parecen limitarse al uso de plataformas de aprendizaje en línea o intranets; aunque esto suele estar limitado a aquellas empresas que valoran el conocimiento como inversión, pues sugieren

que la mayoría de las organizaciones de la producción, en especial pequeñas y medianas empresas, no suelen implementar prácticas de gestión del conocimiento.

Asad et al. (2020) llevaron a cabo un estudio para examinar el efecto del conocimiento externo, la innovación interna y la gestión del conocimiento en el desempeño de la innovación abierta de la empresa. Este estudio siguió un enfoque de investigación cuantitativa y un diseño de investigación transversal, con Pymes ubicadas en Pakistán. Los hallazgos del estudio revelaron que el conocimiento externo y la innovación interna tienen una contribución significativa para mejorar la innovación abierta en las pequeñas y medianas empresas. Además, se encontró que la gestión del conocimiento media la relación entre el conocimiento externo y la innovación interna con la innovación abierta. Además, los autores destacan el papel de la comunicación como factor clave para incrementar la innovación, pues las nuevas ideas solo se producen cuando existe comunicación y transferencia de conocimientos entre empleados.

Entre las estrategias de comunicación que sugieren Asad et al. (2020) para impulsar la transferencia de conocimiento interna se mencionan reuniones interdepartamentales, sesiones de almuerzo informales, reuniones dirigidas, y reuniones no estructuradas. Las reuniones interdepartamentales fomentan el pensamiento creativo y mejora la comunicación entre departamentos y empleados, además, reúnen a los empleados para compartir ideas. Las sesiones de almuerzo informales permiten que los empleados se reúnan para disfrutar del almuerzo, comunicarse y compartir puntos de vista sobre ciertos temas. Una reunión dirigida por el director creativo también es una estrategia significativa para discutir formalmente ideas con todos los empleados y recopilar opiniones de cada empleado uno por uno, y luego elegir la mejor idea para su implementación posterior; mientras que las reuniones no estructuradas funcionan como reuniones informales. En estos casos se tienen opciones para promover la transferencia de conocimiento, ya sea mediante comunicación formal e informal, no obstante, la



organización este tipo de estrategias conlleva un costo que debe ser valorado y asumido por la organización.

Chaithanapat y Rakthin (2020) estudiaron la gestión del conocimiento desde el enfoque de la gestión del conocimiento del cliente, y el liderazgo orientado a la gestión del conocimiento. Según estos autores la gestión del conocimiento del cliente surge cuando las empresas reconocen la importancia de los clientes como fuente de conocimiento de la empresa. Más importante aún, los clientes pasan de ser receptores pasivos de productos a convertirse en socios activos en la generación de conocimiento compartido con las empresas, El estudio se basa en una revisión sistemática de literatura académica sobre gestión del conocimiento. No obstante, este estudio resulta relevante por el enfoque del liderazgo orientado al conocimiento como parte de la gestión del conocimiento. Este enfoque se refiere a cuando el nivel de dirección empresarial muestra una actitud, mentalidad o acciones que fomentan las actividades de generación, asignación y explotación de conocimientos dentro de una organización. Los líderes orientados al conocimiento mejoran, muestran, enseñan, valoran y recompensan cuando se trata de nuevas ideas. Además, el estudio identifica siete fuentes diferentes que originan conocimiento para la organización: proveedores, empleados, industria, competidores, operaciones, productos y clientes. Entre los hallazgos el estudio resalta el énfasis casi nulo que se da al liderazgo dentro de la gestión del conocimiento, así como también a aspectos sociales como la comunicación o procesos de toma de decisiones, lo que dificulta recopilar información cuantitativa respecto a esta variable.

Anand et al. (2021) llevaron a cabo una investigación para sintetizar de manera sistemática la literatura existente sobre el intercambio de conocimientos y la transferencia de conocimientos en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYME), como parte de la gestión de conocimiento. El estudio se basó en una revisión bibliográfica sistemática. Entre los resultados los autores destacan la importancia estratégica de intercambio de conocimientos y

transferencia de conocimientos para el contexto de las PYME. Entre los hallazgos específicos se incluyen señalan que el intercambio de conocimientos y transferencia de conocimientos están involucrados en mejorar el enfoque estratégico de las PYME en recursos humanos, incluyendo el aprendizaje organizacional, las relaciones con los clientes, la creatividad, mayores beneficios y efectos positivos en los procesos operativos y la toma de decisiones. Como factores centralhes en el intercambio y transferencia de conocimientos se identificaron la innovación, la confianza y el rendimiento. Ademásv señalan que la aparición de la innovación y comportamientos innovadores parece estar relacionada con la gestión del conocimiento.

Bermúdez, Cuéllar y Riascos (2021) sostienen que el cambio en la sociedad ha llevado al surgimiento de la economía del conocimiento, lo que plantea un desafío para las pymes: gestionar eficazmente el conocimiento interno de la organización. Para abordar este tema, proponen estrategias para fortalecer la gestión del conocimiento en las pymes, especialmente en relación con el aprendizaje organizacional y las tecnologías de la información y las comunicaciones.

El estudio se llevó a cabo a través de una encuesta estructurada dirigida a líderes de 117 pymes en el Valle del Cauca. Los resultados revelaron la falta de un área formal dedicada a la gestión del conocimiento y la presencia de procesos colaborativos que fomentan la compartición de conocimiento entre los miembros de la organización. Sin embargo, se identificó la ausencia de mecanismos formales e institucionales para la transferencia de conocimiento, lo que dificulta la documentación y el almacenamiento adecuados. Además, se señaló una debilidad en la cultura organizacional para promover y facilitar este intercambio de conocimiento.

Como respuesta a estas carencias, los autores proponen estrategias que incluyen la mejora de los mecanismos de transferencia, la implementación de plataformas virtuales de aprendizaje y otras medidas destinadas a fortalecer la gestión del conocimiento en las pymes.

Lay y Morishigue (2023) analizaron las estrategias de comunicación aplicadas por pymes, para lo cual hicieron una revisión extensa de estudios en los que se abordó este tipo de estrategias en pymes de países latinoamericanos. Los resultados del estudio mostraron que en general, las pymes no suelen asignar los recursos necesarios para desarrollar actividades de comunicación externa, menos aún, interna. También señalan la brecha digital y el acceso limitado a herramientas tecnológicas para apoyar las actividades de comunicación lo cual limita el tipo de medios usados, pero además implica que muchos de los medios que si se utilizan no sean aprovechados de forma correcta, especialmente las aplicaciones de mensajería y redes sociales, siendo estos los recursos a los que pueden acceder con mayor facilidad las PYMES. Destaca el hecho de que, para las pymes, existe una gestión casi nula de la comunicación interna, y las estrategias que aplican suelen destinarse a la comunicación con el cliente y como parte de sus esfuerzos en marketing y publicidad.

Rudancic et al. (2021) realizó una investigación acerca de la gestión del conocimiento y su relación con el aprendizaje organizacional, considerando el papel que los trabajadores pueden tener en procesos de creación de conocimientos e innovación. Para esto llevó a cabo una investigación descriptiva, de diseño no experimental, transversal, a una muestra de 100 trabajadores de empresas pequeñas. Los resultados arrojaron que solo un 42% de trabajadores reportaban experiencias relacionadas con la adquisición de conocimiento organizadas por la organización, en su mayoría el desarrollo del conocimiento para el trabajador se basa en diversas formas de entrenamiento y formación. El 55% no han observado continuidad en procesos de intercambio de conocimiento entre ellos y la organización. Aproximadamente el 43% expresó la opinión de que notan el intercambio de conocimientos y experiencias. El grado y la presencia del intercambio y transferencia de conocimientos y experiencias varían de un sector a otro y de un departamento a otro, lo cual está determinado por muchos factores. Por otra parte, la motivación del personal por aprender se encuentra en

una calificación de 3,37 sobre una escala de 5 puntos, esto indica el interés y la motivación de los empleados por aprender, con el objetivo de lograr un mayor compromiso con las actividades y metas de la organización. Respecto de la participación del personal en las decisiones organizacionales se obtuvo una media de 2,27 en una escala de 5 puntos, mismo puntaje obtenido en la implicación de la organización para motivar y recompensar el aprendizaje y el compartir experiencias y conocimientos. La comunicación con los superiores se calificó con 2,8 de media sobre 5 puntos.

Los autores Espín Moya, Espín Oleas, & Funes (2022) realizaron un trabajo de profunda reflexión sobre la gestión de conocimiento en las micro y pequeñas empresas manufactureras de la producción de prendas de vestir de la provincia Chimborazo. El trabajo lo organizaron en un libro que, por su alcance, actualidad y enfoque práctico, constituye un documento de referencia para cualquier sector productivo de Ecuador y de América Latina. Según los autores, la gestión del conocimiento es un concepto que se refiere a la acción que muchas empresas realizan para transferir el conocimiento desde el lugar en el que se origina hasta el sitio en el que va a ser usado. Esto implica el desarrollo de ciertas competencias al interior de las organizaciones para que dicho saber se comparta y se utilice de manera adecuada entre sus miembros.

La estimulación del aprendizaje organizacional es una poderosa herramienta para que se lleve a cabo una exitosa gestión del conocimiento en una empresa. No solo debe reconocerse el saber, sino que también hay que tener presente la importancia del capital intelectual para el crecimiento de esta. Esta gestión aumenta la eficiencia, la productividad y rentabilidad en las empresas si se utilizan soportes tecnológicos efectivos y de acuerdo con cada giro, ya que van a facilitar que se comparta o genere nuevo conocimiento (Espín Moya, Espín Oleas, & Funes Samaniego, 2022).

Espín Moya, Espín Oleas, & Funes (2022) argumentan que realmente son muy pocas las entidades que implementan el aprendizaje organizacional, ante lo cual citan un estudio en el que se encontró que solo el 35 % de las 451 entidades analizadas lo habían utilizado en su organización, con un nivel de satisfacción de 3,5 en una escala tipo Likert de cinco puntos. Además, se concluyó que la gestión del conocimiento ocupó el lugar diecinueve entre los veinticinco factores más importantes de la gestión de los negocios, comparado con el 70 % de las empresas que emplean el benchmarking o el 80 % que aplica la planeación estratégica. En el texto, los autores resaltan los resultados de varias investigaciones que muestran que la gestión del conocimiento tiene efectos positivos y significativos en el crecimiento de las pymes, lo que puede constituir una ventaja competitiva. Sin embargo, uno de los elementos que más se destaca como deficiente en las pymes es la inadecuada gestión del conocimiento.

Es fundamental resaltar los avances teóricos en relación con las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento. Sin embargo, se ha observado una limitación en los estudios existentes, ya que ninguno de estos trabajos aborda simultáneamente ambas variables de estudio, lo que resalta la importancia de investigar el efecto de las estrategias de comunicación en la gestión del conocimiento.

En este contexto, la gestión del conocimiento y las estrategias de comunicación se refieren a la capacidad tanto individual como grupal para aplicar el conocimiento y agregar valor a las organizaciones, economías y sociedades. Las referencias revisadas indican que las empresas que logren equilibrar y comprender la importancia de generar conocimiento a través de estrategias de comunicación, empleando herramientas comunicativas, obtendrán una ventaja competitiva en comparación con aquellas que no lo hagan.

## Capítulo III

### **Diseño metodológico**

En este capítulo se exponen los métodos utilizados en el desarrollo de esta investigación con el propósito de determinar la relación que tienen las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento de las pymes manufactureras del DMQ. Es fundamental elegir el tipo de estudio correctamente, dado que este permite entender la naturaleza y enfoque de estudio. Esta elección implica un proceso elaborado que desempeña un papel fundamental en la conexión de todas las etapas del proceso de investigación. Por lo tanto, abarca la totalidad de la solidez de la investigación, lo que a su vez permite formular de manera coherente las hipótesis previamente explicadas y garantiza la fiabilidad de los resultados obtenidos (Mata, 2019).

### **Enfoque metodológico**

#### ***Enfoque de investigación***

El enfoque de investigación mixta utilizado en este estudio debido a que combina elementos de investigación cuantitativa y cualitativa. La elección de este enfoque se fundamenta en la intención de aprovechar las fortalezas inherentes a ambos enfoques para obtener una comprensión más completa y enriquecedora del fenómeno investigado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El método mixto es la interacción sistémica de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una representación más completa del fenómeno. El enfoque cuantitativo es aquel que emplea la recolección de datos numéricos para establecer patrones, relaciones y tendencias, mientras que el enfoque cualitativo se centra en la

recolección de datos de comprensión, fenómenos sociales, comportamientos humanos, perspectivas individuales y contextos culturales (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

### ***Tipología de investigación***

**Según su alcance.** Para este estudio, se establecen dos tipos de enfoque, específicamente, uno descriptivo y otro correlacional. El enfoque descriptivo se utiliza para medir o recopilar información tanto de manera conjunta como independiente sobre las variables de investigación. Por lo tanto, esta investigación se clasifica como descriptiva, ya que en ella se seleccionan las variables, la gestión del conocimiento y posteriormente las estrategias de comunicación.

Según Sampieri et al. (2014) se pretende detallar las cualidades, atributos y perfiles de individuos, objetos u otros fenómenos de análisis. En un primer paso, se llevará a cabo la recopilación de información característica de las pymes manufactureras en el DMQ, con el fin de comprender las variables involucradas. Luego, el enfoque de investigación adoptado tendrá una naturaleza correlacional, ya que se enfocará en establecer la relación existente entre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento en las pymes manufactureras de dicha área.

**Por las unidades de medida.** Las unidades de análisis son los sujetos pertenecientes a las pymes manufactureras del DMQ, son los sujetos de una población a ser medidos y que se pueden localizar en regiones temporales y espaciales relevantes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En esta circunstancia, la unidad de análisis al personal que integra el nivel gerencial de las pymes manufactureras del área metropolitana de Quito, y se aplican las respectivas herramientas de análisis de datos.

**Según el control de las variables.** En este estudio actual, se emplea un diseño no experimental, caracterizado por la observación de fenómenos en su contexto natural sin la intervención intencional en las variables. Este tipo de estudio se basa en transversal correlación, lo que ayuda a establecer ciertas relaciones en términos de correlación (Sampieri et al., 2014).

**Según la dimensión espacio-tiempo.** Los enfoques de indagación no experimentales pueden dividirse en dos categorías, transversales y longitudinales (Rodríguez & Mendivelso, 2018). En consecuencia, el estudio es transversal debido a que la recolección de los datos observados en las variables se delimitó a un periodo específico. Tenido en cuenta el sustento teórico mencionado en el estudio, se realizó la investigación en el periodo 2023.

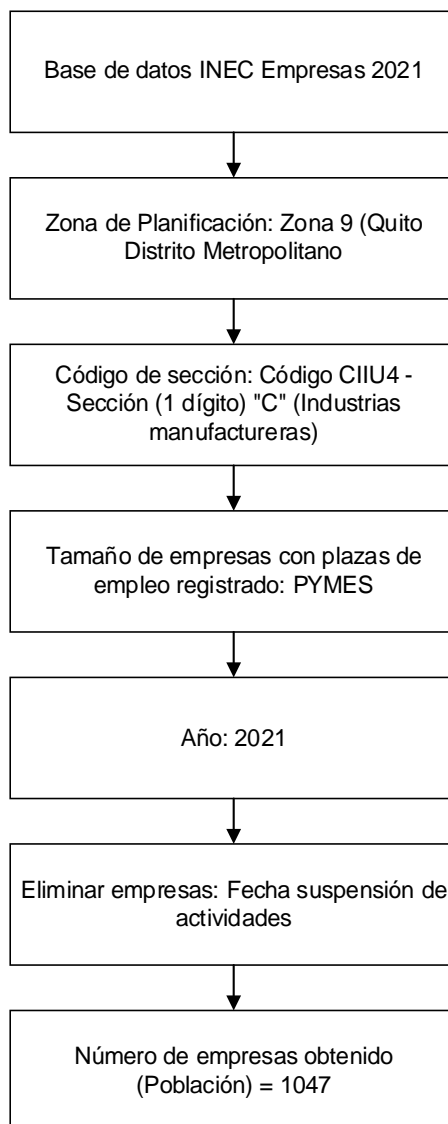
### ***Población y muestra***

La población objeto de estudio a la cual se aplicó la encuesta son los gerentes y administradores de las pymes manufactureras que se dedican a la transformación de materias primas en productos terminados o semiterminados en el DMQ. Según los datos proporcionados por el INEC, del Directorio de Empresas y Establecimientos correspondiente al año 2021. Según el INEC (2022), la base de datos está conformada por: 71 variables y 882.766 empresas, de las cuales se las clasificó por la zona de planificación, código de sección, tamaño de empresas con plazas de empleo registrado, año y se eliminó las empresas con fecha de suspensión de actividades, obteniendo como resultado una población de 1047 empresas manufactureras del DMQ. A continuación, se muestra el proceso de filtrado que se realizó en la base de datos proporcionada por el Directorio de Empresas y Establecimientos (INEC, 2022).



**Figura 7**

Filtrado de la base de datos INEC



*Nota.* Según la información contenida en la base de datos del INEC. (2022). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Según el SRI y en conformidad con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU), el sector de manufactura se estructura en 24 divisiones, 71 grupos, 137 clases, 207 subclases y 897 actividades relacionadas con procesos de producción (SRI, 2015).

A continuación, La tabla 3 indica las 24 divisiones que conforman la industria manufacturera.

**Tabla 3**

*Subsectores de la industria manufacturera ecuatoriana*

<b>Código</b>	<b>Subsectores</b>
C10	Elaboración de productos alimenticios
C11	Elaboración de bebidas
C12	Elaboración de productos de tabaco
C13	Fabricación de productos textiles.
C14	Fabricación de prendas de vestir.
C15	Fabricación de cueros y productos conexos.
C16	Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja
C17	Fabricación de papel y de productos de papel.
C18	Impresión y reproducción de grabaciones.
C19	Fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo.
C20	Fabricación de sustancias y productos químicos.
C21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.
C22	Fabricación de productos de caucho y plástico.
C23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos.
C24	Fabricación de metales comunes.
C25	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.
C26	Fabricación de productos de informática, electrónica y óptica.

<b>Código</b>	<b>Subsectores</b>
C27	Fabricación de equipo eléctrico.
C28	Fabricación de maquinaria y equipo no clasificado previamente.
C29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.
C30	Fabricación de otros tipos de equipos de transporte.
C31	Fabricación de muebles.
C32	Otras industrias manufactureras.
C33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo.

*Nota.* Recuperado de (INEC, 2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU), por Nacional de Estadísticas y Censos.

### **Determinación del tamaño de la muestra**

Dentro de este escenario, resulta esencial adquirir una comprensión clara del término pymes, que hace referencia a las pymes, ya que estas constituyen el enfoque central de la investigación en curso. Estas empresas abarcan alrededor del 80% de todas las empresas en Ecuador; no obstante, sus características principales incluyen una *"utilización intensiva de la fuerza laboral, una aplicación limitada de tecnología, una escasa especialización en las tareas, recursos financieros limitados, productividad moderada, capacidad de ahorro mínima y un uso restringido de servicios financieros"* (Solís & Robalino, 2019).

La selección de la muestra constituye una porción representativa de la población que está siendo investigada. Al examinar y analizar esta muestra, se posibilita la generalización de los resultados a toda la población, con un nivel específico de confianza. (Otzen & Manterola, 2017). En esta investigación, se utilizó la fórmula de cálculo diseñada para poblaciones limitadas, con el fin de establecer el tamaño adecuado de la muestra.

La fórmula utilizada es:

$$\frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

- Dónde:

Tamaño de la población (N) = 1047

Nivel de confianza (1- $\alpha$ ) = 95 %

Probabilidad de éxito (p)= 0,5

Probabilidad de fracaso (q)= 0,5

Valor obtenido mediante niveles de confianza (z) = 1.96

Límite aceptable de error muestral (e) = 0.075

Al aplicar la fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$$\frac{1047 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(0,075)^2(1047 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 147 \text{ Pymes}$$

Se adquirió una muestra compuesta por 147 pymes manufactureras de la urbe de Quito. Estas se abordaron a través de encuestas aplicadas a individuos con responsabilidades administrativas o directivas en las mencionadas pymes manufactureras del DMQ.

**Tabla 4**

*Muestra por tamaño de las pymes manufactureras del DMQ.*

Cuadro resumen	P	n
Total	1047	147

*Nota:* Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2022)

### ***Tipo de muestreo***

Dado que el conjunto de pymes manufactureras en el MDQ asciende aproximadamente a 1047, surge una restricción en la realización de un análisis exhaustivo en esta población total. Por esta razón, se opta por la aplicación del método de muestreo por conveniencia, el cual se basa en seleccionar una muestra conforme a la accesibilidad y cercanía de los sujetos para el investigador (Otzen, 2017, pág. 230).

### **Operacionalización de variables**

En las tablas 5 y 6 se indica la operacionalización de las variables.

**Tabla 5***Variable dependientes*

Variable dependiente	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento	Ítems
Gestión del conocimiento	El conocimiento implica la aptitud de analizar y comprender información, seguido de la capacidad de tomar acciones con el fin de generar nuevo conocimiento.	Intercambio de conocimiento	Compromiso de alta dirección	Técnica: Encuesta	8
			Cultura orientada a compartir		9
			Capacidad de gestión		10
			Estrategia		14
			Cultura organizacional		15
		Asimilación de conocimiento	Tecnología		16
			Adquisición		17
			Creación		18
		Recepción de conocimiento	Almacenamiento		19
			Compartir		20
			Distribución		21
Rendimiento empresarial	Uso	22			
	Medición	23			

**Nota.** La tabla indica la conceptualización, las dimensiones y el número de ítem al que corresponde en la encuesta. Adaptado a partir del estudio realizado por Pinzón, Maldonado, & Marín (2019) y Barragán (2009).

**Tabla 6**

Variable independiente

Variable independiente	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento	Ítems
Estrategias de comunicación	Son los mecanismos para promover el orden, la autoridad y garantizar el cumplimiento de las funciones y objetivos	Comunicación interna	Gestión de comunicación	Técnica: Encuesta	24, 25
			Medios de comunicación		11
		Comunicación Descendente	Políticas y procedimientos		12, 13
			Transmisión de información		26
			Reconocimiento		27
		Comunicación Ascendente	Reporte de funciones		28
			Reporte de quejas y sugerencias		29
		Comunicación Horizontal	Interacción entre áreas de trabajo		30
			Grupos de trabajo		31

**Nota.** La tabla indica la conceptualización, las dimensiones y el número de ítem al que corresponde en la encuesta. Adaptado a partir del estudio realizado por Armijos (2022) y Saboya (2016).

### ***Diseño de instrumento de recolección de datos***

Los medios utilizados para adquirir datos simplifican la cuantificación de variables, a menudo permitiendo la combinación de diversas técnicas de recolección. Las herramientas de medición cualitativa se categorizan en encuestas, cuestionarios, exámenes, entrevistas y grupos focales. En este estudio, se empleó la encuesta con el propósito de recolectar información relevante, que se sometió a varios métodos estadísticos de análisis.

El instrumento utilizado para evaluar la gestión del conocimiento en el ámbito de la manufactura en el DMQ se fundamenta en el enfoque propuesto Pinzón, Maldonado, & Marín (2019) en su obra "Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pymes mexicanas" adicional se utilizó la interpretación del modelo de Gestión del conocimiento de Wiig (1993) que fue adaptado por Barragán (2009) en su obra " Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento".

En el mismo contexto, para evaluar las estrategias de comunicación se utilizó el enfoque propuesto por Armijos (2022) en su obra "La comunicación interna y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del DMQ" y el enfoque de Saboya (2016) en su trabajo de investigación "Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral en la universidad nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto, año 2016 ".

El instrumento aplicado tiene preguntas cerradas, de opción múltiple con escala de Likert del 1 al 5, en la que manifiesta el siguiente orden: 5 es "Siempre", 4 es "Casi Siempre", 3 es "A veces", 2 es "Casi nunca" y 1 es "Nunca".

A continuación, en la tabla 7, se muestra la estructura de la encuesta, la cual explica cómo se ordenó y el número de preguntas que le corresponden a cada sección.



**Tabla 7***Estructura de la encuesta*

<b>Sección</b>	<b>Concepto</b>	<b>Número de preguntas</b>
I	Datos personales	6
II	Datos Generales gestión de la comunicación	3
III	Intercambio del Conocimiento	7
IV	Asimilación del conocimiento	2
V	Recepción del conocimiento	3
VI	Rendimiento empresarial	2
VII	Comunicación interna	2
VIII	Comunicación descendente	3
IX	Comunicación ascendente	2
X	Comunicación horizontal	2

Nota. La tabla muestra la Estructura de la encuesta

**Sección I datos personales.** En esta sección se detalla la edad, género, estado civil, nivel de educación, tipo de empresa en la que labora y tiempo en el cargo.

**Sección II datos generales gestión de la comunicación.** Esta sección se conforma por tres preguntas que permiten comprender aspectos generales de la gestión de comunicación en las organizaciones, como: el responsable de la gestión de la comunicación, los medios de comunicación y los medios de comunicación que sufren anomalías o interferencias.

**Sección III intercambio del conocimiento.** Esta sección se centra específicamente en conocer el compromiso de alta dirección por la gestión del conocimiento, cultura orientada a compartir, capacidad de gestión, estrategia, cultura organizacional, tecnología.

**Sección IV asimilación del conocimiento.** En esta sección se exterioriza la adquisición y creación del conocimiento.

**Sección V recepción del conocimiento.** Esta sección está centrada en el almacenamiento, compartir y distribución del conocimiento.

**Sección VI rendimiento empresarial.** En esta sección se focaliza en el uso y la medición de la gestión del conocimiento.

**Sección VII comunicación interna.** En esta sección se centra en la gestión de la comunicación y en los medios de comunicación.

**Sección VIII comunicación descendente.** Esta sección está dirigida a las políticas y procedimientos, transmisión de información y el reconocimiento personal.

**Sección IX comunicación ascendente.** En la penúltima sección se destina al reporte de funciones, reporte de quejas y sugerencias.

**Sección X comunicación horizontal.** Y finalmente en esta sección se centra a la interacción entre áreas de trabajo y grupos de trabajo.

### ***Validez y confiabilidad***

El instrumento adaptado para la presente investigación fue validado por juicio de expertos y mediante el coeficiente alfa de Cronbach para garantizar la confiabilidad del instrumento.

**Juicio experto.** El juicio de expertos es una técnica de validación que se suele utilizar para comprobar la validez del instrumento que se va a utilizar en la investigación. Es aconsejable que con anticipación se tome en cuenta la participación de los validadores, debido a que el método puede estar diseñado para medir el acuerdo entre dos jueces mientras que otros métodos requieran más de dos participantes. Se describe como "un punto de vista fundamentado de individuos con conocimiento en el campo, reconocidos por su experiencia

destacada en el ámbito y con la capacidad para ofrecer datos, pruebas, análisis y valoraciones" (Alarcón, Trápaga, & Navarro, 2017).

**Tabla 8**

*Criterio para evaluación del instrumento*

<b>Criterio</b>	<b>Concepto</b>
Claridad	Fácil de Comprender
Coherencia	Los elementos analizados están lógicamente relacionados.
Relevancia	El ítem es relevante.
Suficiencia	Los ítems empleados son suficientes para la medición de la dimensión

Nota. La tabla muestra los criterios utilizados para validar el contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en medio, por Cuervo y Escobar (2008).

La tabla 9, muestra a los expertos que evaluaron el instrumento basado en su área de conocimiento:

**Tabla 9**

*Validación de expertos*

<b>Experto</b>	<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Área de formación</b>	<b>Aplicabilidad del instrumento</b>
1	Ing. Torres Campaña Edison Carlos. MBA.	Administración de empresas	Aplicable
2	Dr. Obando Changuan Marcelo Patricio	Administración de empresas	Aplicable

Nota. La tabla indica el comité de expertos validadores del cuestionario de las variables objeto de estudio.

El experto a de evaluar el instrumento basado en 4 criterios: a) Claridad, b) Coherencia, c) Relevancia, d) Suficiencia. Las preguntas fueron evaluadas en una escala de Likert correspondiente a Siempre (5) a Nunca (1), adicional se implementaron preguntas de selección múltiple que se interpretaran mediante un análisis descriptivo.

### ***Fiabilidad del instrumento***

En un conjunto conformado por 15 pymes pertenecientes al sector manufacturero del DMQ, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad del instrumento utilizado. Este coeficiente se emplea para estimar la consistencia interna de los elementos de investigación diseñados para ser respondidos mediante dos o más alternativas, como es el caso de la escala de Likert, lo que lo convierte en uno de los métodos estadísticos más populares, que puede tener un valor entre 0 y 1. La confiabilidad es baja entre 0,01 y 0,21, moderada entre 0,41 y 0,60, alta entre 0,61 y 0,80, y muy alto entre 0,80 y 1,00 (Montoya, 2007).

### **Tabla 10**

*Coeficiente Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	19

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 27.

En la Tabla 11, se puede apreciar un valor aproximado a 1, lo que indica que la aplicación del instrumento sobre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento es confiable,

**Tabla 11***Alfa de Cronbach por dimensión*

<b>Dimensión</b>	<b>ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Intercambio de conocimiento	3	0.855
Asimilación de conocimiento	2	0.653
Recepción de conocimiento	3	0.612
Rendimiento empresarial	2	0.789
Gestión de la Comunicación	2	0.806
Comunicación Descendente	3	0.794
Comunicación Ascendente	2	0.719
Comunicación Horizontal	2	0.762

*Nota.* Obtenido mediante el software estadístico SPSS 27

Al obtener el Alfa de Cronbach para cada dimensión, como se muestra en la tabla 11, los valores derivados son cercanos a 1, por lo tanto, existe una consistencia interna entre alta y muy alta.

**Recolección de datos y tabulación.** Para recopilar datos, se contactó a través de correo electrónico, teléfono móvil y redes sociales con el personal administrativo y gerencial de las empresas que participaron en la encuesta. Se utilizaron 15 empresas del sector comercial como muestra piloto para la encuesta, desde el día 12 de julio del 2023. Para continuar con la recolección de datos, se realizó un análisis de confiabilidad para ver si los encuestados entendieron las preguntas formuladas en el instrumento. Por lo tanto, desde el día 25 de julio se aplicó el cuestionario final.

## Capítulo IV

### Análisis de datos, resultados y discusión

Este capítulo presenta los resultados analizados con SPSS 27. Se calculó el coeficiente de Cronbach en una muestra de 157 encuestados en cargos administrativos y gerentes de pymes manufactureras en el DMQ. A continuación, se llevó a cabo un análisis descriptivo utilizando distribuciones de porcentajes y frecuencias, respaldadas por sus correspondientes gráficos y tablas. Posteriormente, se aplicó un análisis descriptivo, método de tablas cruzadas en relación con la variable de estrategias de comunicación. Finalmente, se emplearon técnicas de estadística inferencial, y el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman para su validación.

### *Análisis descriptivo sociodemográfico*

#### Alfa de Cronbach

**Tabla 12**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa. C	N° de elementos
0.820	0.826	18

*Nota.* Obtenido mediante el software SPSS 27

Es bien sabido que el alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, y cuanto más cerca esté de 1, más sólidos serán los elementos juntos, o más relacionados estarán. Por otro lado, si se desvía de 1, los elementos no serán coherentes entre sí. El alfa de Cronbach de este estudio, que es de 0,820 puntos, revela la confiabilidad de las puntuaciones de la escala en la muestra.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del instrumento de investigación sobre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento.

### **Análisis descriptivo**

#### **Frecuencias y porcentajes sección I de la encuesta: Datos personales**

**Tabla 13**

*Edad.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>20-25</b>	5	3.4	3.4	3.4
<b>26-31</b>	35	23.8	23.8	27.2
<b>32-37</b>	29	19.7	19.7	46.9
<b>38-42</b>	50	34.0	34.0	81.0
<b>43-50</b>	28	19.0	19.0	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* La tabla muestra el intervalo de edad.

En la tabla 13, del total de encuestados la mayoría corresponde al rango de edad de 38 y 42 años que representa el 34.01%, seguido de un segundo grupo que está dentro del rango 26 a 31 años representado el 23.81%, seguido del tercer grupo en rango de 32 a 37 años con 19.73%. Por último, los rangos de edad en 43 a 50 años y de 20 a 25 que están representados por el 19.05% y 3.40% respectivamente. Resultados que difieren con el estudio realizado por Chauca & Herrera (2022), quienes encontraron que el 43.35% de los dueños de pymes encuestadas tienen de 48 años en adelante.

**Tabla 14***Género*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Femenino</b>	96	65,3	65,3	65,3
<b>Masculino</b>	51	34,7	34,7	100,0
<b>Total</b>	147	100,0	100,0	

Nota. La tabla muestra género de las personas encuestadas

En relación a los hallazgos extraídos de la encuesta en la tabla 14, se destaca que más de la mitad de los participantes son mujeres, alcanzando un 65.3% de la muestra, mientras que el restante 34.7% corresponde a participantes masculinos. Esto implica que existe una notoria disparidad en términos de género entre los encuestados, siendo el género femenino el predominante. Estos resultados reflejan una tendencia en la cual las mujeres están ocupando cada vez más roles de liderazgo y administración en las organizaciones, como señala Pando (2022) quien determinó que más del 64% de los encuestados, son mujeres empresarias, por tal motivo concluye que es importante destacar que actualmente la mujer cumple roles muy significativos en las empresas.

**Tabla 15***Estado civil*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Soltero</b>	62	42,2	42,2	42,2
<b>Casado</b>	69	46,9	46,9	89,1
<b>Unión Libre</b>	16	10,9	10,9	100,0
<b>Total</b>	147	100,0	100,0	

Nota. La tabla muestra el estado civil de las personas encuestadas



Según los resultados obtenidos al preguntar el estado civil de las personas en la tabla 15 se puede apreciar que, el 46.9% señalaron que se encuentran casados, el 42.2% de los encuestados indicó que su estado civil es soltero y el 10.9% se encuentra en unión libre. Es decir que la mayoría de las personas que dirigen o administran estas organizaciones están casados o mantienen una relación sentimental.

**Tabla 16**

*Nivel de educación*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Secundaria</b>	23	15,6	15,6	15,6
<b>Universitario</b>	83	56,5	56,5	72,1
<b>Posgrado</b>	41	27,9	27,9	100,0
<b>Total</b>	147	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra el nivel de educación de las personas encuestadas

En cuanto al nivel de preparación, según los resultados presentados en la tabla 16, el 56.46% de los encuestados posee un nivel de educación universitaria, es decir que cuenta con un título de tercer nivel, el 27.89% posee un posgrado y el 15.65% termino la secundaria. En la misma línea, según el estudio realizado por Chauca y Herrera (2022), el 51% de los encuestados cuenta con un título de tercer nivel, siendo esto muy relevante puesto que muestra el nivel de preparación de quienes ocupan cargos de dirección en las pymes, lo que puede incidir de manera favorable a la toma de decisiones.

**Tabla 17***Tipo de empresa en la que labora*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Elaboración de productos alimenticios	27	18,4	18,4	18,4
Otras industrias manufactureras.	23	15,6	15,6	34,0
Fabricación de prendas de vestir.	22	15,0	15,0	49,0
Impresión y reproducción de grabaciones.	17	11,6	11,6	60,5
Fabricación de productos textiles.	14	9,5	9,5	70,1
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.	10	6,8	6,8	76,9
Fabricación de muebles.	9	6,1	6,1	83,0
Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho	7	4,8	4,8	87,8
Fabricación de otros productos minerales no metálicos.	5	3,4	3,4	91,2
Reparación e instalación de maquinaria y equipo.	5	3,4	3,4	94,5
Otras industrias manufactureras (menos de 3%)	8	5,5	5,5	100

*Nota.* La tabla muestra el tipo de empresa en que laboran las personas encuestadas

A partir de la tabla 17, los resultados obtenidos en relación a la CIU, se pudo establecer que en el sector manufacturero existe una predominancia en la elaboración de productos alimenticios con un 18.4%, seguido por otras industrias manufactureras con un 15.6%, y la

fabricación de prendas de vestir con un 15%. Además, se observa que las áreas de Impresión y reproducción de grabaciones representan un 11.6%, la fabricación de productos textiles un 9.5%, y la fabricación de productos elaborados de metal, excluyendo maquinaria y equipo, un 6.8%. Asimismo, se encontró que la fabricación de muebles comprende un 6.1%, la producción de madera y la fabricación de productos de madera y corcho conforman un 4.8%, mientras que la fabricación de otros productos minerales no metálicos alcanza un 3.4%. La reparación e instalación de maquinaria y equipo comparten el mismo porcentaje, al igual que el grupo de otras industrias manufactureras, que representan menos del 3%, pero en conjunto suman un 5.5%. El número de empresas que fueron seleccionadas para la encuesta se determinó mediante el procedimiento de cálculo de muestra descrito en el capítulo III.

**Tabla 18**

*Tiempo en el cargo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>1-3</b>	97	66.0	66.0	66.0
<b>4-5</b>	27	18.4	18.4	84.4
<b>6-10</b>	23	15.6	15.6	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* La tabla muestra el tiempo en el cargo que laboran las personas encuestadas

Basado en los datos de la tabla 18, se obtuvo que el 66% de las personas han trabajado de 1 a 3 años, seguido de 18.4% de las personas en el periodo de 4 a 5 años y por último intervalo de 6 a 10 años con 15.6%. Lo expuesto demuestra que la mayoría de los encuestados ha desarrollado sus actividades por más de 1 año en la misma empresa.

**Frecuencias y porcentajes sección II de la encuesta: Datos Generales de la comunicación**

**Tabla 19**

*Encargado de la gestión de la comunicación interna en la organización*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Gerente / Propietario</b>	72.00	48.98	48.98	48.98
<b>Departamento de comunicación</b>	22.00	14.97	14.97	63.95
<b>Departamento de Marketing</b>	22.00	14.97	14.97	78.91
<b>Depto. de Recursos Humanos</b>	30.00	20.41	20.41	99.32
<b>Departamento Administrativo</b>	1.00	0.68	0.68	100.00
<b>Total</b>	147.00	100.00	100.00	

*Nota.* La tabla muestra el *encargado de la gestión de la comunicación interna en la organización*

Se puede apreciar en la tabla 19, la gran mayoría de los encuestados con el 49.98% indicó que el gerente o propietario de la empresa es quien se encarga de gestionar la comunicación en la organización, el 14.97% indicó que el departamento de comunicación y el departamento de comunicación, el 20.41% mencionó que el departamento de recursos humanos desarrolla esas actividades y finalmente el 0.68% sugiere que el responsable es el

departamento administrativo. En esta misma línea, el estudio realizado por Armijos (2022) indica que el 70.1% de las personas encargadas de la gestión de la comunicación son los gerentes propietarios.

**Tabla 20**

*Medios de comunicación más utilizados por la organización*

	<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Aplicaciones de mensajería (ej. WhatsApp)</b>	133	17.6%
<b>Redes Sociales</b>	123	16.3%
<b>Páginas Web</b>	108	14.3%
<b>Manuales</b>	103	13.7%
<b>Reuniones</b>	89	11.8%
<b>Intranet</b>	83	11.0%
<b>Tablón de anuncios</b>	38	5.0%
<b>teléfono</b>	36	4.8%
<b>Buzón de sugerencias</b>	20	2.7%
<b>Comunicación directa</b>	10	1.3%
<b>Oficios</b>	7	0.9%
<b>Memorando</b>	4	0.5%
<b>Total</b>	754	1

*Nota.* La tabla muestra *medios de comunicación más utilizados*

La tabla 20 muestra los resultados obtenidos, acerca de los principales medios de comunicación son cinco, el 17.6% indicaron que usan aplicaciones de mensajería (ej. WhatsApp), mientras que el 16.3% indicaron que se utilizan las redes sociales, el 14.3%

corresponde al uso de páginas web, un 13.7% utiliza manuales y un 11.8 % realiza reuniones. Por otra parte, los medios de comunicación menos utilizados son la comunicación directa, los oficios y los memorandos las cuales tienen un porcentaje de participación menor al 2%. En comparación con el estudio de Armijos (2022), el 20.9% utilizan la comunicación directa, mientras que el 18.3% lo hacen por medio de las aplicaciones de mensajería.

**Tabla 21**

*Medios de comunicación que presentan anomalías en la organización*

	<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Manuales</b>	44	21.4%
<b>Aplicaciones de mensajería (ej. WhatsApp)</b>	41	19.9%
<b>Redes Sociales</b>	29	14.1%
<b>Intranet</b>	28	13.6%
<b>Páginas Web</b>	26	12.6%
<b>Reuniones</b>	12	5.8%
<b>Tablón de anuncios</b>	8	3.9%
<b>teléfono</b>	5	2.4%
<b>Memorandos</b>	4	1.9%
<b>Buzón de sugerencias</b>	4	1.9%
<b>Comunicación directa</b>	3	1.5%
<b>Oficios</b>	2	1.0%
<b>Total</b>	206	100.0%

*Nota.* La tabla muestra *medios de comunicación que presentan anomalías en la organización.*

Los resultados obtenidos se observan en la tabla 21, que los principales medios de comunicación que presentan y sufren anomalías son cinco, el 21.4% indicaron que los

manuales, mientras que el 19.9% indicaron que las aplicaciones de mensajería (ej. WhatsApp), el 14.1% corresponde a las redes sociales, el 13.59% el intranet y un 12.62% páginas web. Además, los medios de comunicación que menos presentan anomalías son el buzón de sugerencias, comunicación directa y los oficios, que representan valores menores al 2%, es importante señalar que debido a su uso reducido los inconvenientes serán menores a los medios de comunicación más utilizados debido al flujo de tráfico inferior.

Estos resultados muestran que las redes sociales, intranet y aplicaciones de mensajería son, tanto los medios más usados como los que presentan más anomalías. Lay y Morishigue (2023) han señalado que las pymes suelen centrar su atención en recursos de comunicación externa más que interna, y dada la facilidad de acceso y el costo nulo para usar este tipo de tecnologías, se han convertido en las herramientas más usadas, no obstante, esto también provoca que exista falta de control o gestión sobre el uso de las mismas. La unión de comunicación formal e informal en estos soportes es parte de que presenten anomalías como herramienta organizacional.

### **Frecuencias y porcentajes sección III de la encuesta: Intercambio del conocimiento**

**Tabla 22**

*Pregunta 7. La organización cuenta con un modelo de gestión del conocimiento*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	39	26.5	26.5	26.5
<b>No</b>	108	73.5	73.5	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota. La tabla muestra medios de comunicación que presentan anomalías en la organización.*

Según con los datos obtenidos en la tabla 22 se indica la existencia de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa, un gran porcentaje del 73.47% respondieron que “No”, mientras que el 26.53% restante señalo que “Si” existen un modelo de gestión en su organización, no obstante, queda la posibilidad de que a pesar de que tengan un modelo de gestión del conocimiento, la administración del mismo puede estar abandonado.

El contar con un modelo de gestión del conocimiento apoya el intercambio y la transferencia de conocimiento en las organizaciones, no obstante, los resultados muestran que cerca de las tres cuartas partes no utilizan este tipo de modelos. Al respecto Bastos (2019) encontró que una gran parte de organizaciones no cuenta con estos modelos o los limita al área administrativa, lo que impide que el personal de otras áreas participe en la creación y difusión del conocimiento, y en parte explicaría la brecha observada en esta pregunta.

A los encuestados que respondieron de forma negativa se les pregunto tres preguntas extra para confirmar la importancia, la concientización, la gestión y la implementación de la gestión del conocimiento en las estrategias de comunicación. Las preguntas siguientes 8, 9 y 10, corresponden a lo anterior mencionado.

### **Tabla 23**

*Pregunta 8. Estaría de acuerdo en incorporar en sus estrategias de comunicación la sensibilización sobre la importancia de adoptar un modelo de gestión del conocimiento.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	108	73.5	100.0	100.0
<b>Sin respuesta</b>	39	26.5		
<b>Total</b>	147	100.0		

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo



Basado en la tabla 23 según respuestas obtenidas, el 100% de los encuestados de puestos administrativos o gerenciales de empresas que no cuentan con un modelo de gestión del conocimiento están dispuestos a implementarlo. De lo anterior podemos concluir que las personas son conscientes del valor del conocimiento para la resolución de problemas y una mejor toma de decisiones. Los 39 encuestados “Sin respuesta” pertenecen a las personas que respondieron que, su organización si cuenta con un modelo de gestión del conocimiento, por lo tanto, no debían responder esta pregunta.

**Tabla 24**

*Pregunta 9. Crear espacios amigables (reuniones, talleres, capacitaciones) para analizar y compartir conocimiento*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	106	72.1	98.1	98.1
<b>No</b>	2	1.4	1.9	100.0
<b>Total</b>	108	73.5	100.0	
<b>Sin respuesta</b>	39	26.5		
<b>Total</b>	147	100.0		

*Nota.* La tabla muestra el Interés por crear espacios amigables para analizar y compartir conocimiento

De los datos generados en la tabla 24, los administradores y/o gerentes están de acuerdo con crear espacios amigables para compartir y analizar el conocimiento, con un peso porcentual del 98.1% los encuestados, mientras que el 1.9% de los mismos no está de acuerdo en crear espacios amigables para compartir y analizar el conocimiento. La información permite analizar a los encuestados que poseen interés por mejorar la gestión de la organización. Los 39

encuestados pertenecen a las personas que respondieron que su organización si contaba con un modelo de gestión del conocimiento, por lo tanto, no debían responder esta pregunta.

Al respecto Asad et al. (2020) ha señalado que entre las estrategias de comunicación para impulsar la transferencia de conocimiento suelen destacar las reuniones interdepartamentales, tanto dirigidas por los líderes empresariales como no estructuradas o informales. En ambos casos este tipo de eventos parece ser eficaz para la comunicación y generación de ideas que, a su vez, mejora la creación y difusión del conocimiento.

### **Tabla 25**

*Opinión sobre la asignación de recursos para mejorar o implementar un modelo de gestión del conocimiento*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	88	59.9	81.5	81.5
<b>No</b>	20	13.6	18.5	100.0
<b>Total</b>	108	73.5	100.0	
<b>Sin respuesta</b>	39	26.5		
<b>Total</b>	147	100.0		

*Nota.* La tabla muestra el *Interés por asignar recursos para mejorar o implementar un modelo de gestión del conocimiento*

De acuerdo con los resultados de la tabla 25, una vez aplicada la encuesta se evidencia que es importante asignar recursos para mejorar un modelo de gestión del conocimiento representado por 81.5% y el 18.5% considera que no es necesario la designación de recursos. Por lo que se puede denotar que designar recursos predomina más que la otra opinión.

Los resultados expuestos coinciden con los de la investigación realizada por Espín Moya, Espín Oleas, & Funes Samaniego (2022). Los autores concluyeron que el grado de similitud encontrado en las respuestas proporcionadas por empresarios, funcionarios y profesores en relación con la gestión del conocimiento en las pymes sugiere que en estas organizaciones la gestión del conocimiento es prácticamente inexistente. Al respecto también coinciden Bermúdez-Arango, Cuéllar-Torres y Riascos-Erao (2021) quienes observaron la ausencia de modelos de gestión del conocimiento, y Lay y Morishigue (2023) que encontraron que en las PYMES de países latinoamericanos suele ser común la ausencia de recursos destinados a comunicación interna, un factor esencial en el intercambio del conocimiento.

El diagnóstico realizado demuestra que las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir en la provincia de Chimborazo no están aprovechando las experiencias y conocimientos de sus empleados, lo que significa que no están gestionando el conocimiento internamente.

#### **14. ¿La empresa proporciona una estructura organizacional y procesos que ayudan a lograr sus metas?**

**Tabla 26**

*Estructura organizacional y procesos que ayudan a lograr sus metas*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	77	52.4	52.4	100.0
<b>Casi Siempre</b>	53	36.1	36.1	47.6
<b>A Veces</b>	15	10.2	10.2	11.6
<b>Casi Nunca</b>	2	1.4	1.4	1.4
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

A través de la tabla 26, se puede observar que las empresas manufactureras cuentan con una estructura organizacional y procesos que ayudan a lograr las metas planteadas, dando un 52.4% del total de la muestra analizada. Además, el 36.1% de las pymes indicaron que casi siempre cuenta con una estructura organizacional, es decir, sus procesos no están enfocados a lograr las metas que se encuentran planteadas a largo plazo, teniendo así que 53 de las empresas del total de encuestados tienen este problema.

**15. ¿La empresa fomenta una cultura organizacional, basada en la confianza, el respeto, la colaboración y el profesionalismo?**

**Tabla 27**

*Cultura organizacional*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Casi Siempre</b>	101	68.7	68.7	89.8
<b>Siempre</b>	31	21.1	21.1	21.1
<b>A Veces</b>	14	9.5	9.5	99.3
<b>Casi Nunca</b>	1	0.7	0.7	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

De los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, se pudo encontrar que 101 empresas que representa el 68.7% “casi siempre” fomentan una cultura organizacional, basada en la confianza, el respeto, la colaboración y el profesionalismo, adicional, el 21.1% afirman que “siempre” manejan una excelente cultura organizacional, es

decir, se rigen a las normas y valores planteados en la empresa, siendo así que este valor no se lo considera como material en cuanto a la población total.

Sobre esto vale mencionar a Anand et al. (2021) quienes han observado, como factores clave para el intercambio del conocimiento, a aspectos como la innovación y la confianza. Por tal motivo, una cultura que promueve la confianza, el respeto y la colaboración esta impulsando un entorno positivo para la implementación y funcionamiento de un modelo de gestión del conocimiento.

#### 16. ¿Concuerdia que la organización debe adquirir tecnologías de Información que satisfaga las necesidades de los integrantes de la empresa?

**Tabla 28**

*Tecnologías de la información*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	88	59.9	59.9	59.9
<b>Casi Siempre</b>	37	25.2	25.2	85.0
<b>A Veces</b>	19	12.9	12.9	98.0
<b>Casi Nunca</b>	3	2.0	2.0	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Como resultado del análisis se pudo encontrar que el 59.9% de los encuestados piensan que las empresas deben adquirir tecnologías de Información que satisfaga las necesidades de todos los integrantes. De igual manera 37 de las empresas consideran que “casi siempre” son importantes las tecnologías de la información, representando un 25.2% del

total de la muestra. Estos resultados muestran el acuerdo sobre la importancia del desarrollo tecnológico para alcanzar mejores niveles de rendimiento empresarial y competitividad en las pymes. Resultados que coinciden con lo manifestado por Pinzón, Maldonado, & Marín (2019), quienes señalan que el intercambio de conocimiento tiene efectos positivos en el rendimiento empresarial, y a su vez con Bermúdez-Arango, Cuéllar-Torres y Riascos-Erazo (2021) que consideran las tecnologías de la información y la comunicación como un componente relevante en la economía del conocimiento.

#### **Frecuencias y porcentajes sección IV de la encuesta: Asimilación del conocimiento**

#### **17. ¿La organización facilita la obtención de la información de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones)?**

**Tabla 29**

*Obtención de la información de fuentes internas*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	12	8.2	8.2	8.2
<b>Casi Siempre</b>	70	47.6	47.6	55.8
<b>A Veces</b>	64	43.5	43.5	99.3
<b>Casi Nunca</b>	1	0.7	0.7	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

De acuerdo con los datos de la tabla 29, la investigación arroja que, un 47.6% de las empresas consideran que, casi siempre la organización facilita la obtención de la información

de fuentes internas. Así mismo, el 43.5% de los encuestados indican que las empresas a veces entregan manuales, material impreso, murales o realizan reuniones que ayuden a la propagación y conocimiento de la información de la empresa por fuentes internas.

En estas empresas, la definición y selección de estrategias para adquirir conocimiento son inconsistentes. Por lo general, no se fomenta la obtención de conocimiento de fuentes internas, como manuales o reuniones como sugieren Asad et al. (2020). En su lugar, los empleados adquieren conocimiento principalmente de sus compañeros de trabajo o de forma externa, resultado consistente con lo observado por Rudancic et al. (2021), que encontró que un 55% de trabajadores no suele implicarse en actividades internas o formales de gestión del conocimiento. Además, Chaithanapat y Rakthin (2020) han identificado siete fuentes para la adquisición y creación del conocimiento, entre las cuales las fuentes internas pertenecen al trabajador, a las operaciones y a los productos.

**18. ¿Está de acuerdo que la organización debe desarrollar modelos para crear nuevos conocimientos (Periodos de prácticas, registro de lecciones aprendidas, capacitaciones, etc.)?**

**Tabla 30**

*Modelos para crear nuevos conocimientos*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	51	34.7	34.7	34.7
<b>Casi Siempre</b>	85	57.8	57.8	92.5
<b>A Veces</b>	10	6.8	6.8	99.3
<b>Casi Nunca</b>	1	0.7	0.7	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Basado en los resultados obtenidos en la tabla 30, se puede observar que 85 empresas optan por crear nuevos modelos de conocimiento, representando el 57.8% del total de la muestra. Sin embargo, también existen empresas que consideran no tan importante la creación de nuevos conocimientos como periodos de prácticas, registro de lecciones aprendidas y capacitaciones representando estas un total de 6.8% de la muestra.

La asimilación del conocimiento, como eje fundamental para la gestión del mismo, requiere de modelos para la creación de nuevos conocimientos, pues estos se generan dentro de la organización a partir de la interacción entre el personal. Asad et al. (2020) defiende esto al señalar que las nuevas ideas solo pueden surgir cuando existe una buena comunicación interna y una transferencia de conocimiento eficaz.

No obstante, se trata de una situación a la que muchas PYMES no se suman, pues suelen enfocarse en la comunicación externa más que en la interna según Lay y Morishigue (2023). La asimilación, como resultado, es la cantidad de conocimiento y el grado de desarrollo de las habilidades y hábitos que los colaboradores demuestran, y puede describirse como el proceso mediante el cual se interpreta y entiende el valor del conocimiento. No obstante, si no existe un modelo adecuado, ni una comunicación dinámica y oportuna, la asimilación del conocimiento se verá afectada.



Frecuencias y porcentajes sección V de la encuesta: Recepción del conocimiento.

**19. ¿La organización establece procedimientos para guardar, archivar o capturar las vivencias y las lecciones aprendidas, por los colaboradores de la empresa al cumplir con sus funciones?**

**Tabla 31**

*Procedimientos para guardar, archivar o capturar*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	15	10.2	10.2	10.2
<b>Casi Siempre</b>	46	31.3	31.3	41.5
<b>A Veces</b>	81	55.1	55.1	96.6
<b>Casi Nunca</b>	4	2.7	2.7	99.3
<b>Nunca</b>	1	0.7	0.7	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Según la percepción de los colaboradores encuestados del total de 147 empresas, el 55.1% indican que a veces se siguen procedimientos para guardar, archivar o capturar las lecciones aprendidas por los colaboradores al cumplir sus funciones en estas. También consideran que 46 de las empresas cuentan con los procedimientos y pueden verificar que los colaboradores cumplan con sus funciones. Esto quiere decir que, las empresas buscan estar al tanto de los conocimientos adquiridos por el capital humano el cual está en constantes capacitaciones para enfrentar los retos de la organización. No obstante, Bastos (2019) observó

que, con frecuencia, las organizaciones suelen limitar la gestión del conocimiento a la captura y almacenamiento, lo que, si bien es un elemento clave, no será útil sino se acompaña de actividades para procesar y usar dicho conocimiento.

## 20. ¿La organización fomenta el desarrollo de grupos focales, talleres, capacitaciones para compartir el conocimiento?

**Tabla 32**

*Desarrollo de grupos focales, talleres, capacitaciones*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	32	21.8	21.8	21.8
<b>Casi Siempre</b>	81	55.1	55.1	76.9
<b>A Veces</b>	30	20.4	20.4	97.3
<b>Casi Nunca</b>	3	2.0	2.0	99.3
<b>Nunca</b>	1	0.7	0.7	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Tal como se puede apreciar en la tabla 32, el 55.1% del total de las empresas casi siempre fomentan el desarrollo de grupos focales, talleres y capacitaciones para compartir el conocimiento. Esto quiere decir que, la mayor parte de las empresas implementan actividades que promueven el intercambio de conocimientos. Adicional, cabe recalcar que el 21.8% de las empresas indicaron que siempre se desarrollan nuevos métodos para poder compartir el conocimiento con el talento humano de la empresa.

Esto es consistente con Panizo et al. (2019), quien ha observado que desde el área de Recursos Humanos es que suelen surgir la mayoría de las iniciativas que permiten crear, capitalizar y transferir el conocimiento, no obstante, dichas iniciativas deben aprovechar la comunicación interna mediante estrategias eficaces para lograrlo según defiende

**21. ¿Con que frecuencia la organización proporciona información actualizada existente en medios electrónicos, base de datos o manuales de fácil acceso?**

**Tabla 33**

*La organización proporciona información*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	25	17.0	17.0	17.0
<b>Casi Siempre</b>	57	38.8	38.8	55.8
<b>A Veces</b>	54	36.7	36.7	92.5
<b>Casi Nunca</b>	11	7.5	7.5	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Como se puede observar en la tabla 33, en el análisis de la pregunta 21 se pudo obtener que, el 38.8% de las empresas “casi siempre” proporcionan información actualizada existente en medios electrónicos, base de datos o manuales de fácil acceso. Además, el 36.7% de los encuestados indican que solo a veces las empresas proporcionan información, sin embargo, no se considera una diferencia material entre estas dos respuestas. De igual forma, el 7.5% de las empresas casi nunca entregan información actualizada en medios electrónicos esto se puede dar a que las empresas no cuentan con tecnologías avanzadas por lo que también se considera bajaría su competitividad.

Estos datos son consistentes con los obtenidos por Bermúdez-Arango, Cuéllar-Torres y Riascos-Erazo (2021) quienes reportan la ausencia de mecanismos formales para almacenar y difundir el conocimiento, situación que dificulta, tanto la recepción como la entrega de información al personal.

### Frecuencias y porcentajes sección VI de la encuesta: Rendimiento empresarial

#### 22. ¿Se fomenta la aplicación del conocimiento adquirido para mejorar e innovar en el trabajo?

**Tabla 34**

*Aplicación del conocimiento adquirido*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	9	6.1	6.1	6.1
<b>Casi Siempre</b>	86	58.5	58.5	64.6
<b>A Veces</b>	45	30.6	30.6	95.2
<b>Casi Nunca</b>	6	4.1	4.1	99.3
<b>Nunca</b>	1	0.7	0.7	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

De acuerdo con los datos obtenidos tras el análisis de la pregunta 22 se pudo encontrar que, 86 de las empresas que conforman el 58.5%, “Casi Siempre” fomentan la aplicación del conocimiento adquirido para mejorar e innovar en el trabajo, debido a que es uno de los principales factores que determinan las ventajas competitivas en el mercado manufacturero. De igual forma, el 30.6% indican que tan solo a veces las empresas fomentan la aplicación del

conocimiento considerando una diferencia evidente entre las opciones presentadas, sin embargo, también se considera una respuesta favorable.

En referente a, Marulanda, López, & Castellano (2016) indica como la gestión de la comunicación, con frecuencia apoyada mediante las tecnologías de información y comunicación, direccionan a la organización a tener resultados positivos.

### 23. ¿La organización es capaz de medir y evaluar el conocimiento de cada colaborador?

**Tabla 35**

*Medir y evaluar el conocimiento*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	22	15.0	15.0	15.0
<b>Casi Siempre</b>	67	45.6	45.6	60.5
<b>A Veces</b>	52	35.4	35.4	95.9
<b>Casi Nunca</b>	6	4.1	4.1	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Según la percepción de las empresas se encontró que 67 de estas “casi siempre” son capaces de medir y evaluar el conocimiento adquirido de cada colaborador, representando una suma porcentual del 45.6% del total de la muestra. Y el 35.4% de las empresas indicaron que a veces logran medir los resultados, es decir, se debe considerar más importante la evaluación a los colaboradores ya que esto permite verificar si se deben hacer capacitaciones al personal. Además, también existen empresas que casi nunca realizan una evaluación de conocimiento representando estas el 4.1% del valor total de la muestra, considerándose un resultado sin materialidad, pero con importancia para la investigación.

Según el trabajo de investigación de Pinzón, Maldonado, & Marín (2019), el rendimiento empresarial tiene efectos positivos significativos en la gestión del conocimiento, por lo tanto, el autor propone implantar programas de capacitación para que sus colaboradores contemplen el tipo de información que la empresa genera a través de la interacción con los trabajadores, clientes y proveedores.

En resumen, se puede concluir que las pymes pueden mejorar su rendimiento empresarial al elevar su enfoque en la gestión del conocimiento. Esto implica que los directivos de estas empresas deben mejorar las actividades relacionadas con el intercambio, asimilación y recepción de conocimiento para lograr un mayor rendimiento empresarial.

### **Nivel de Gestión del conocimiento**

**Objetivo específico 3.** Determinar el nivel de gestión del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ.

**Tabla 36**

*Nivel de gestión del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Bajo</b>	1.00	0.68	0.68	0.68
<b>Medio</b>	37.00	25.17	25.17	25.85
<b>Alto</b>	109.00	74.15	74.15	100.00
<b>Total</b>	147.00	100.00	100.00	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Para la medición del nivel de gestión del conocimiento, se utilizó un baremo para establecer una escala de puntuación obtenida del instrumento de medida, el cual permitirá interpretar los resultados mediante atributos de valor. Se puede apreciar que el 74.15% de las empresas mantiene niveles altos de gestión del conocimiento. Esto podría indicar que las pymes cuentan con conocimiento tácito individual, sin embargo, no se generan las estrategias adecuadas para convertirlo en conocimiento tácito grupal y, más aún, la transformación a un conocimiento explícito y con ello generar de manera sistemática y continua un aprendizaje organizacional. Asimismo, el 25.17% de las empresas está a nivel medio, y por último con nivel bajo el 0.68% de las empresas.

Como defiende Bastos (2019), los modelos de gestión del conocimiento limitados, que no integran a todo el personal, o la ausencia de cualquier tipo de modelo, crea brechas que impiden la transferencia de conocimiento desde el personal a la organización, situación en la que también influye el tipo de comunicación predominante, cerrada y unidireccional, o abierta y dinámica. Esto implica que muchos de los modelos de gestión del conocimiento no están implementados formalmente.

A continuación, se presentan los resultados sobre las estrategias de comunicación, sus principales preguntas y sus dimensiones.

### **Frecuencias y porcentajes sección VII de la encuesta: Comunicación interna**

#### **25. Gestionar la comunicación es caro porque se relaciona sólo con la publicidad.**

**Tabla 37**

*Gestión de la comunicación*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	44	29.9	29.9	29.9

<b>Casi Siempre</b>	75	51.0	51.0	81.0
<b>A Veces</b>	19	12.9	12.9	93.9
<b>Casi Nunca</b>	5	3.4	3.4	97.3
<b>Nunca</b>	4	2.7	2.7	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Se puede observar en la tabla 37, que el 51% de las empresas del sector manufacturero consideran que casi siempre gestionar la comunicación representa un gasto grande en la organización debido a que se relaciona con la publicidad. Conjuntamente los encuestados afirman que siempre se considera un gasto la gestión de la comunicación, encontrado una variación porcentual de 21.1% entre estas dos opciones. Adicional, se pudo observar que una minoría de las empresas consideran que la gestión de la comunicación no se relaciona solo con la publicidad representando el 3.4% del total de la muestra.

El propósito de implementar herramientas de comunicación es reducir el costo y el tiempo de trasmisión de la información. Así, la comunicación es un medio insustituible para impulsar el desarrollo de nuevas competencias y para mantener resultados positivos, y a través del cual se pretende informar a los trabajadores y difundir los valores y estrategias de la organización. Por tal motivo las estrategias de comunicación son capaces de proporcionar el valor añadido a la organización y considerarse uno de sus recursos más importante (Gavilánez, Espín, & Árevalo, 2018).



**Frecuencias y porcentajes sección VIII de la encuesta: Comunicación descendente**

**26. ¿La organización cuenta con políticas y procedimientos institucionales claros para todos los integrantes de la organización?**

**Tabla 38**

*Políticas y procedimientos institucionales*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	13	8.8	8.8	8.8
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Casi Siempre</b>	78	53.1	53.1	61.9
<b>A Veces</b>	52	35.4	35.4	97.3
<b>Casi Nunca</b>	4	2.7	2.7	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

En la tabla 38 se puede evidenciar que, del total de empresas la suma porcentual de 53.1% consideran que casi siempre las organizaciones cuentan con políticas y procedimientos institucionales claros para todos los integrantes de la organización. Esto indica que las empresas cuentan con una comunicación estable entre colaboradores y superiores, lo que ayuda al crecimiento y mantenimiento en el mercado competitivo del sector manufacturero. También, se pudo observar que 52 de las empresas optaron por una respuesta menos favorable indicando que tan solo a veces las políticas y procedimientos son claros en las organizaciones.

**27. ¿La organización con qué frecuencia proporciona información sobre noticias, resultados de desempeño o intereses de la empresa?**

**Tabla 39**

*Frecuencia en la que se proporciona información sobre noticias o resultados*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	21	14,3	14,3	14,3
<b>Casi Siempre</b>	90	61,2	61,2	75,5
<b>A Veces</b>	33	22,4	22,4	98,0
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Casi Nunca</b>	3	2,0	2,0	100,0
<b>Total</b>	147	100,0	100,0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Tras el análisis de la tala 39, se obtuvo que 90 de las empresas casi siempre proporcionan información sobre noticias, resultados de desempeño o de interés de los colaborados de la empresa, esto representa una suma porcentual de 61.2% del total. Sin embargo, también se encontró que 22.4% de las empresas manufactureras a veces proporcionan la información necesaria sobre los resultados, considerándose esto un buen resultado en cuanto a la frecuencia de entrega de información por parte de la organización.

**28. ¿La organización reconoce los logros o metas cumplidas de los miembros pertenecientes a la empresa?**

**Tabla 40**

*Reconocimiento*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	15	10.2	10.2	10.2
<b>Casi Siempre</b>	51	34.7	34.7	44.9
<b>A Veces</b>	70	47.6	47.6	92.5
<b>Casi Nunca</b>	7	4.8	4.8	97.3
<b>Nunca</b>	4	2.7	2.7	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

El instrumento aplicado a las empresas manufactureras pudo dar como resultado que, 70 de las empresas que representan el 47.6% “A veces” reconoce los logros o metas cumplidas a los miembros pertenecientes a esta. De igual forma, el 34.7% de las empresas afirman que casi siempre reconocen los logros laborales. Esto puede indicar que las empresas pueden favorecer la sensación de satisfacción y bienestar de las empresas y así ayudan a que todos logren llegar a un objetivo común de conseguir el éxito empresarial. Además, se pudo observar que tan solo 15 de las empresas siempre reconocen los logros de los empleados, representando una suma porcentual de 10.2% de la muestra total.

Del estudio realizado en la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto por Saboya (2016), se puede observar en base a las dimensiones estudiadas, se encuentra con una valoración regular en 65%, mientras en Armijos (2022) se afirma que se

puede determinar una gestión de la comunicación descendente regular, debido a que si reciben información de la empresa y están involucrados con la políticas y procedimientos de la organización.

### Frecuencias y porcentajes sección IX de la encuesta: Comunicación ascendente

#### 29. ¿Recibe información oportuna sobre los resultados en la organización?

**Tabla 41**

*Reporte de funciones*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	15	10.2	10.2	10.2
<b>Casi Siempre</b>	72	49.0	49.0	59.2
<b>A Veces</b>	58	39.5	39.5	98.6
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Casi Nunca</b>	2	1.4	1.4	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Se puede observar que 10.2% respondieron que siempre reciben información oportuna de los resultados de la organización, de igual manera el 49% indicó que lo realiza casi siempre, mientras que el 39.5% menciona que lo realiza a veces y finalmente que tan solo el 1.4% casi nunca brinda esta información. De acuerdo con estos resultados, en el 59,2% de casos existe una retroalimentación frecuente al personal respecto de los resultados que la organización ha alcanzado, lo que permite al trabajador hacer una autovaloración de su labor o aporte a los objetivos logrados.

**30. ¿La organización toma en cuenta los comentarios o sugerencias ya sean verbales o por escrito de los colaboradores de la organización?**

**Tabla 42**

*Reporte de quejas y sugerencias*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	23	15.6	15.6	15.6
<b>Casi Siempre</b>	64	43.5	43.5	59.2
<b>A Veces</b>	52	35.4	35.4	94.6
<b>Casi Nunca</b>	7	4.8	4.8	99.3
<b>Nunca</b>	1	0.7	0.7	100.0
<b>Total</b>	147	100.0	100.0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Según el análisis presentado en la tabla 42 se puede observar que, el 43.5% de las empresas casi siempre toman en cuenta los comentarios o sugerencias ya sean verbales o por escrito de los colaboradores de la organización. Además, 52 de las empresas indicaron que tan solo a veces las empresas toman en cuenta estos comentarios. Se puede concluir, se puede inferir que la mayoría de las compañías sujetas a la encuesta posibilitan la participación activa de sus equipos de trabajo con el propósito de aclarar inquietudes o proporcionar sugerencias. Este enfoque no solo promueve la sensación de ser escuchados, sino que también refuerza la percepción de que los empleados constituyen un elemento esencial dentro de la estructura de la empresa.

Del estudio realizado en la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto por Saboya (2016), se puede observar en base a las dimensiones estudiadas, se

encuentra con una valoración regular con el 76%, mientras Armijos (2022) concuerda que también es regular la valoración de la comunicación ascendente. Estos datos no son consistentes con el presente estudio, en el que se ha observado una tendencia en casi el 58% de organizaciones, de tomar en cuenta las sugerencias, quejas o reclamos de los trabajadores, lo que es evidencia de una comunicación interna ascendente.

### Frecuencias y porcentajes sección X de la encuesta: Comunicación horizontal.

#### 31. ¿La organización fomenta actividades de integración entre los diferentes departamentos o miembros de la organización?

**Tabla 43**

*Interacción entre áreas de trabajo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	30	20,4	20,4	20,4
<b>Casi Siempre</b>	70	47,6	47,6	68,0
<b>A Veces</b>	42	28,6	28,6	96,6
<b>Casi Nunca</b>	4	2,7	2,7	99,3
<b>Nunca</b>	1	,7	,7	100,0
<b>Total</b>	147	100,0	100,0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Del total de los encuestados se pudo observar que, 70 de las empresas que representa el 47.6% consideran que fomentan actividades de integración entre los diferentes departamentos o miembros de la organización, representando un 47.6% del total de la muestra. Sin embargo, uno de los porcentajes más altos con 28.6% también es que las empresas a

veces fomentan la interacción entre las áreas de trabajo. Esto indica que las empresas realizan actividades de integración, este tipo de actividades recreativas ayuda a que los empleados sean más colaborativos y mejoren las relaciones entre el personal.

### 32. ¿La organización se preocupa por un ambiente de trabajo en equipo entre los departamentos de la organización?

**Tabla 44**

*Grupos de trabajo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	44	29,9	29,9	29,9
<b>Casi Siempre</b>	78	53,1	53,1	83,0
<b>A Veces</b>	22	15,0	15,0	98,0
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Casi Nunca</b>	3	2,0	2,0	100,0
<b>Total</b>	147	100,0	100,0	

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Tras el análisis realizado se pudo obtener que la suma porcentual de 29.9% de las empresas manufactureras encuestadas siempre se preocupan por mantener un ambiente de trabajo en equipo entre los departamentos de la organización. De igual forma el 53.1% de las empresas informaron que casi siempre están al pendiente de los grupos de trabajo. Por último, 22 de las empresas afirman que tan solo a veces consideran importante ocuparse de mantener un ambiente de trabajo en equipo. Lo expuesto previamente sugiere que existe un nivel intermedio de coordinación entre los diferentes departamentos, lo cual podría estar vinculado a

desafíos en la interpretación de la información transmitida o a posibles demoras en la recepción de datos necesarios para finalizar las tareas de manera oportuna.

Del estudio realizado en la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto por Saboya (2016), se puede observar en base a las dimensiones estudiadas, se encuentra con una valoración regular de 59%, en la misma línea Armijos (2022) expone que la valoración de la comunicación horizontal es regular debido a su clima laboral es de confianza. Asimismo, se consideró que los rumores dentro de la organización si afecta a su rendimiento laboral.

### **Tablas Cruzadas**

**Tabla 45**

*Nivel de Educación vs modelo de gestión del conocimiento*

			<b>¿La organización cuenta con un modelo de gestión del conocimiento?</b>		<b>Total</b>
			Si	No	
<b>Nivel de educación:</b>	<b>Secundaria</b>	Recuento	4	19	23
		% del total	2.7%	12.9%	15.6%
	<b>Universitario</b>	Recuento	22	61	83
		% del total	15.0%	41.5%	56.5%
	<b>Posgrado</b>	Recuento	13	28	41
		% del total	8.8%	19.0%	27.9%
<b>Total</b>	Recuento	39	108	147	



	% del	26.5%	73.5%	100.0%
	total			

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

Con base en la información presentada en la Tabla 45, el 15% de las personas con nivel de educación universitaria afirma que su organización tiene un modelo de gestión del conocimiento, de los cuales el 41,5% cree que su organización no tiene un modelo de gestión del conocimiento. tengo este modelo. Cabe señalar también que entre quienes han recibido formación de posgrado, el 8,8% de los encuestados afirmó que su empresa cuenta con un modelo de gestión del conocimiento, frente al 19% de este grupo que afirmó no tenerlo.

Por otro lado, entre quienes tienen educación secundaria, el 2,7% afirmó que su organización contaba con un modelo de gestión del conocimiento, mientras que el 12,9% restante afirmó que su organización carecía de un modelo de gestión del conocimiento. En resumen, podemos concluir de estos resultados que la mayoría de las organizaciones encuestadas no cuentan con un modelo de gestión del conocimiento, independientemente de su nivel educativo.

#### **Tabla 46**

Nivel de Educación vs género

		<b>Nivel de educación:</b>				
		Secundaria	Universitario	Posgrado	Total	
Género:	femenino	Recuento	10	60	26	96
		% dentro de	10.4%	62.5%	27.1%	100.0%
		Género:				
	masculino	Recuento	13	23	15	51

	% dentro de	25.5%	45.1%	29.4%	100.0%
	Género:				
	Recuento	23	83	41	147
Total	% dentro de	15.6%	56.5%	27.9%	100.0%
	Género:				

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo

Según el análisis de la tabla 46, se puede observar que el porcentaje de mujeres con educación universitaria es del 62.5%, lo cual supera al porcentaje de hombres, que es del 45.10%. En cuanto a la educación de posgrado, las mujeres tienen un porcentaje del 27.10%, ligeramente menor que el de los hombres, que es del 29.4%, lo que indica una brecha bastante pequeña. Por otro lado, en cuanto a la educación secundaria, el porcentaje de mujeres es del 10.4%, mientras que el de hombres es del 25.5%.

Estos datos son coherentes con la tendencia observada en América Latina, donde el acceso a la educación para las mujeres de entre 25 y 54 años ha aumentado (Marchionni, et al., 2019). Esto se refleja en el aumento de los niveles de educación de las mujeres en los datos obtenidos.

### **Tabla 47**

*Edad vs Intercambio de conocimiento*

<b>1. Edad</b>						
	20-25	26-31	32-37	38-42	43-50	Total
Recuento	1	17	14	29	16	77

	14. ¿La empresa proporciona una estructura organizacional y procesos que ayudan a lograr sus metas?	% del total	0.9%	15.2%	12.5%	25.9%	14.3%	68.8%
	15. ¿La empresa fomenta una cultura organizacional, basada en la confianza, el respeto, la colaboración y el profesionalismo?	Recuento % del total	1 0.9%	12 10.7%	3 2.7%	7 6.3%	8 7.1%	31 27.7%
Intercambio de Conocimiento								
<b>1. Edad</b>								
	16. ¿Concuerda que la organización debe adquirir tecnologías de Información que satisfaga las necesidades de los	Recuento % del total	4 3.6%	16 14.3%	16 14.3%	33 29.5%	19 17.0%	88 78.6%

---

integrantes de la empresa?	Recuento	4	24	21	40	23	112
Total	% del total	3.6%	21.4%	18.8%	35.7%	20.5%	100.0%

---

*Nota.* Obtenido de la investigación de campo.

En base a los resultados de la tabla 47, se obtuvo que el 35.7% de 38 a 42 años de edad, están más dispuestos a compartir, el rango de edad de 43-50 años con el 20.5% y con la edad de 26-31 años representa el 21.4% en que las personas comparten están dispuestos a intercambiar conocimientos.

### **Análisis inferencial**

#### ***Análisis correlacional bivariado***

**Objetivo específico 4.** Explicar la relación entre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento de las pymes manufactureras del DMQ.

Para realizar la contrastación de hipótesis se realizó inicialmente una prueba de normalidad para establecer el tipo de distribución de los datos.

#### **Prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov**

H0: Los datos analizados son normales ( $p > 0.05$ )

H1: Los datos analizados no son normales ( $p < 0.05$ )

### Criterio de decisión

Si  $p \leq 0.05$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alternativa

Si  $p > 0.05$  se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula

### Prueba de normalidad

**Tabla 48**

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Gestión del conocimiento</b>	0.104	147	0.001
<b>Estrategias de comunicación</b>	0.098	147	0.001

*Nota.* Obtenido de la aplicación del software estadístico SPSS 27.

En la tabla anterior, se observa que la significancia es menor a 0,05 por lo cual se acepta H1, lo que indica que los datos analizados no tienen una distribución normal y es conveniente emplear una prueba de asociación no paramétrica.

Se optó por el coeficiente de correlación de Spearman, al tratarse de un coeficiente de asociación para datos que no se ajustan a una distribución normal, por lo que se prefiere esta prueba no paramétrica como alternativa a la prueba paramétrica R de Pearson. No obstante, ambas pruebas manejan el mismo tipo de interpretación y arrojan un valor que refleja la intensidad y la dirección de la asociación lineal entre dos variables. (Hernández y otros., 2018)

### **Correlación de Spearman**

Según Cohen (1988) citado de Hernández y otros. (2018) el valor del coeficiente  $r$  de Spearman, pueden arrojar una correlación fuerte, moderada, débil o nula, según la especificación de la tabla 48:

**Tabla 49**

*Grado de intensidad y dirección del coeficiente de correlación de Spearman*

<b>Rango del coeficiente calculado</b>	<b>Interpretación</b>
<b>-0,91 a -1.00</b>	Correlación negativa perfecta
<b>-0,76 a -0.90</b>	Correlación negativa muy fuerte
<b>-0,51 a -0,75</b>	Correlación negativa considerable
<b>-0,11 a -0,10</b>	Correlación negativa media
<b>-0.01 a -0.10</b>	Correlación negativa débil
<b>0</b>	No existe correlación
<b>0.01 a 0.10</b>	Correlación positiva débil
<b>0.11 a 0.50</b>	Correlación positiva media
<b>0.51 a 0.75</b>	Correlación positiva considerable
<b>0.76 a 0.90</b>	Correlación positiva muy fuerte
<b>0.91 a 1.00</b>	Correlación positiva perfecta

Nota. La figura muestra el grado del coeficiente de correlación. Tomado de Hernández et al. (2014).

El valor del Coeficiente de  $r$  Spearman oscila entre  $-1$  y  $+1$ . Si el valor es negativo representa una relación inversa, es decir el incremento de una de las variables está asociado a la disminución de la otra. Por otro lado, si es positivo se tiene una relación directa donde el incremento de una se relaciona con el incremento de la otra (Fiallos, 2021).

Además, el nivel de significancia demuestra si el dato es significativo o muy significativo, es decir, si es estadísticamente aceptable. Si el nivel de significancia es  $\leq 0.05$  quiere decir que  $r$  es significativo, mientras si el valor es  $\leq 0.01$ ,  $r$  es muy significativo. Ambos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa que plantea una asociación estadística entre variables. Si la significación ( $p$ ) es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula de asociación entre variables.

Para el cálculo del coeficiente de Spearman se utilizó el software estadístico SPSS versión 27, y se observó la correlación entre la Estrategias de comunicación mediante el promedio de cada una de sus dimensiones y la gestión del conocimiento con sus dimensiones. El resultado obtenido se presenta en la tabla 50:

**Tabla 50**

*Resultados del cálculo del coeficiente de Spearman*

			<b>Estrategias de comunicación</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Estrategias de comunicación</b>	Coeficiente de correlación	1.000	,561**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	147	147
			<b>Estrategias de comunicación</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>

<b>Gestión del conocimiento</b>	Coeficiente de correlación	,561**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
	N	147	147

Nota. Obtenido de la aplicación del software estadístico SPSS 27.

### **Existe relación entre Estrategias de comunicación y gestión del conocimiento.**

Según los resultados obtenidos, se observa una correlación significativa de 0.561 entre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento en las pymes. Esta correlación puede sugerir que las empresas que implementan estrategias de comunicación efectivas también tienden a tener un mejor enfoque en la gestión del conocimiento. En otras palabras, cuando las empresas se esfuerzan por establecer canales claros y eficientes de comunicación tanto interna como externa, es más probable que también estén involucradas en la recopilación, organización y utilización eficiente del conocimiento dentro de la organización.

Este hallazgo tiene importantes implicaciones para las pymes. Al reconocer la correlación positiva entre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento, las empresas pueden considerar adoptar enfoques más integrales que aborden ambas áreas de manera conjunta. Por ejemplo, podrían implementar sistemas de comunicación que fomenten la compartición de ideas y la transferencia de conocimiento entre los empleados. Además, podrían establecer procesos para capturar y documentar el conocimiento clave, asegurando que esté disponible para su uso en la toma de decisiones y la resolución de problemas.



### Correlación entre dimensiones

En la tabla 51 se muestra la relación entre las dimensiones de las estrategias de comunicación y gestión del conocimiento.

**Tabla 51**

*Correlación de dimensiones*

		Intercambio de conocimient o	Asimilación de conocimient o	Recepción de conocimient o	Rendimient o Empresarial
Rho de Spearman	Comunicación interna				
	Coeficiente de correlación	,183*	,258**	,313**	,309**
	Sig. (bilateral)	0,027	0,002	0,000	0,000
	N	147	147	147	147
Comunicación descendente	Comunicación				
	Coeficiente de correlación	,230**	,323**	,347**	,309**
	Sig. (bilateral)	0,005	0,000	0,000	0,000
	N	147	147	147	147

	Intercambio de conocimient o	Asimilación de conocimient o	Recepción de conocimient o	Rendimient o Empresarial
Comunicación ascendente				
Coeficiente de correlación	0,132	,261**	,328**	,338**
Sig. (bilateral)	<b>0,112</b>	0,001	0,000	0,000
N	147	147	147	147
Comunicación Horizontal				
Coeficiente de correlación	,210*	,306**	,350**	,343**
Sig. (bilateral)	0,011	0,000	0,000	0,000
N	147	147	147	147
N	147	147	147	147

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Obtenido de la aplicación del software estadístico SPSS 27.

Como se puede observar en la tabla 51, existe una correlación positiva media entre la dimensión comunicación ascendente de la variable estrategias de comunicación y las dimensiones intercambio de conocimiento, asimilación de conocimiento y rendimiento empresarial de la variable gestión del conocimiento. Así mismo, se observa una correlación

positiva media entre la dimensión comunicación descendente de la variable estrategias de comunicación y las dimensiones de la variable dependiente gestión del conocimiento. La dimensión comunicación horizontal de la variable estrategias de comunicación tiene correlación con las dimensiones de la variable dependiente gestión del conocimiento.

Por lo tanto, en base a los resultados del nivel de significancia (p-valor) obtenidos del programa SPSS27, se encontraron las siguientes asociaciones estadísticamente significativas

- H1: Existe correlación positiva en la comunicación interna y el intercambio de conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ (p-valor $\leq$ 0,05).
- H2: Existe correlación positiva en la comunicación interna y la asimilación del conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ (p-valor $\leq$ 0,05).
- H3: Existe correlación positiva en la comunicación interna y la recepción del conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ (p-valor $\leq$ 0,05).
- H4: Existe correlación positiva en la comunicación interna y el rendimiento empresarial en las pymes manufactureras en el DMQ (p-valor $\leq$ 0,05).
- H5: Existe correlación positiva en la comunicación descendente y el intercambio de conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ (p-valor $\leq$ 0,05).
- H6: Existe correlación positiva en la comunicación descendente y la asimilación del conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ (p-valor $\leq$ 0,05).
- H7: Existe correlación positiva en la comunicación descendente y la recepción del conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ (p-valor $\leq$ 0,05).

- H8: Existe correlación positiva en la comunicación descendente y el rendimiento empresarial en las pymes manufactureras en el DMQ ( $p\text{-valor}\leq 0,05$ ).
- H9: No existe correlación positiva en la comunicación ascendente y el intercambio de conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ ( $p\text{-valor} > 0,05$ ).
- H10: Existe correlación positiva en la comunicación ascendente y la asimilación del conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ ( $p\text{-valor}\leq 0,05$ ).
- H11: Existe correlación positiva en la comunicación ascendente y la recepción del conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ ( $p\text{-valor}\leq 0,05$ ).
- H12: Existe correlación positiva en la comunicación ascendente y el rendimiento empresarial en las pymes manufactureras en el DMQ ( $p\text{-valor}\leq 0,05$ ).
- H13: Existe correlación positiva en la comunicación horizontal y el intercambio de conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ ( $p\text{-valor}\leq 0,05$ ).
- H14: Existe correlación positiva en la comunicación horizontal y la asimilación del conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ ( $p\text{-valor}\leq 0,05$ ).
- H15: Existe correlación positiva en la comunicación horizontal y la recepción del conocimiento en las pymes manufactureras en el DMQ ( $p\text{-valor}\leq 0,05$ ).
- H16: Existe correlación positiva en la comunicación horizontal y el rendimiento empresarial en las pymes manufactureras en el DMQ ( $p\text{-valor}\leq 0,05$ ).

## Capítulo V

### Conclusiones, recomendaciones y propuesta

#### Conclusiones

- Con relación al primer objetivo específico que planteó: Establecer las teorías de soporte que sustentan las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento, se concluye que:

A pesar de la ausencia de una teoría específica de las estrategias de comunicación, se identifican conceptos clave provenientes de teorías clásicas de la administración, la teoría humanista, la teoría de sistemas, la teoría de juegos, el comportamiento organizacional y la teoría de contingencia. Estas perspectivas subrayan la importancia de la comunicación efectiva, la participación de los empleados, la adaptación a contextos específicos y la consideración de la cultura organizacional en la formulación de estrategias de comunicación. Respecto a la gestión del conocimiento destacan los modelos de Wiig y el ciclo de gestión del conocimiento, mismos que ofrecen enfoques sistemáticos para adquirir, organizar y utilizar el conocimiento de manera efectiva en una organización.

- Respecto al segundo objetivo específico, que propuso: Describir los factores que configuran las estrategias de comunicación en las pymes manufactureras del DMQ, se concluye que:

La investigación mostró que, en su mayoría, las pymes manejan la comunicación y la gestión del conocimiento de una forma bastante empírica y poco formal. En el caso de las estrategias de comunicación estas están condicionadas por el tipo de recursos y herramientas destinadas para este hecho. Con frecuencia las estrategias comunicacionales se consideran costosas y un gasto más que una inversión al

asociarse con publicidad o promoción, por lo que se deja de lado la comunicación interna, en parte, por desconocimiento de una manera formal y estratégica de gestionarla. Esto limita el uso de soportes comunicacionales a manuales o reglamentos, y a herramientas de bajo costo como aplicaciones de mensajería instantánea y redes sociales. No obstante, esto afecta también la calidad de la comunicación formal empresarial debido a la dificultad de controlar el tipo de información difundida por estos medios.

- Sobre el tercer objetivo específico que sugiere: Determinar el nivel de gestión del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ, se concluyó que:  
Las pymes que participaron en la investigación alcanzaron, en su mayoría, un nivel alto de gestión de conocimiento (74%), con una cuarta parte de las mismas que obtuvo un nivel medio. Estos resultados reflejan que, si bien la gestión del conocimiento se basa principalmente en medios y procedimientos informales al no tener un modelo de gestión como tal, existen acciones que están dando resultado, lo que puede ser un efecto del manejo de la comunicación en dichas organizaciones. Destaca sin embargo el que tanto la comunicación como la gestión del conocimiento se desarrollan de manera informal, pero, aun así, los niveles evaluados son altos.
- Acerca del cuarto objetivo específico que propuso: Explicar la relación entre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento de las pymes manufactureras del DMQ, se concluye que:  
Existe una asociación estadísticamente significativa entre estrategias de comunicación y gestión del conocimiento en las PYMES manufactureras del DMQ evaluadas al obtenerse una significación  $p < 0,05$ . La intensidad de la asociación es “positiva considerable” al obtener un  $r$  de Spearman de 0,561. Esto indica que, a medida que se aplica de mejor manera las estrategias de comunicación interna mejora también la

gestión de conocimiento. Es decir que, mediante el uso de herramientas de comunicación interna más adecuadas y eficaces, a través de la participación del personal en las decisiones empresariales, y mediante la interacción frecuente entre el personal, entre otras estrategias de comunicación, la creación, trasmisión, almacenamiento y utilización del conocimiento se fortalece.

- Respecto al quinto objetivo específico que plantea: Elaborar una propuesta de estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la comunicación en las pymes manufactureras del DMQ, se concluye que:

Se resalta la importancia de las estrategias de comunicación en las organizaciones, ya que estas pueden impulsar o inhibir los procesos de innovación y creación de conocimiento. Por ello, se propusieron estrategias específicas para abordar las falencias existentes en la comunicación y la gestión del conocimiento. Estas estrategias buscan garantizar un flujo de información adecuado y fortalecer la competitividad de las pymes.

### **Limitaciones de Investigación**

- Una de las principales limitaciones al llevar a cabo este trabajo de investigación fue la dificultad para asegurar la colaboración de los gerentes o administrativos de las empresas pymes manufactureras ubicadas en el DMQ (DMQ). Estas personas a menudo tienen horarios muy limitados y están involucradas en diversas actividades laborales. Además, se observó un notable desinterés por parte de algunos de ellos en vincularse con los procesos académicos que los estudiantes llevan a cabo.
- Otra limitación importante del trabajo de investigación es la falta de un sustento documental o teórico sólido sobre el tema abordado. En gran medida, la investigación se basa en la recopilación de datos en el campo y en la adaptación de instrumentos de

recolección de datos a partir de estudios similares. La ausencia de una base teórica sustancial obliga a depender en gran medida de la información obtenida directamente de la investigación y de estudios previos relacionados con el tema, los cuales son utilizados como referencia para adaptar instrumentos de recolección de datos.

### **Nuevos enfoques de investigación**

Este trabajo de investigación abre la puerta a futuras investigaciones que podrían abordar la perspectiva de actores diferentes a los dueños, administradores o gerentes en el contexto de las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento en empresas. Asimismo, existe la oportunidad de explorar otras variables que puedan ser relevantes para comprender en mayor profundidad estas áreas. Además, se podría considerar la expansión de este estudio hacia otros sectores económicos y empresas de diferentes tamaños, lo que permitiría una visión más completa y diversificada de estas prácticas empresariales.

### **Recomendaciones**

- Se sugiere que las pymes manufactureras del DMQ consideren la integración de las perspectivas de la teoría humanista, la teoría de sistemas, la teoría de juegos, el comportamiento organizacional y la teoría de contingencia en el desarrollo de estrategias de comunicación. Además, deben adoptar enfoques sistemáticos como los modelos de Wiig y el ciclo de gestión del conocimiento para adquirir, organizar y utilizar el conocimiento de manera efectiva y de esta manera puedan generar o implementar modelos de gestión que abarquen el autodiagnóstico, intercambio de conocimiento, asimilación del conocimiento, recepción del conocimiento y el rendimiento empresarial.
- Las pymes manufactureras deben reconocer la importancia estratégica de la comunicación interna y considerarla como una inversión en lugar de un gasto. Se



recomienda la implementación de herramientas más formales y estratégicas para gestionar la comunicación interna, lo que podría incluir capacitación en habilidades de comunicación para los empleados y la adopción de tecnologías más avanzadas para la gestión de la información interna.

- A pesar de alcanzar niveles altos de gestión del conocimiento en su mayoría, las pymes manufactureras deberían formalizar aún más sus prácticas de gestión del conocimiento mediante la adopción de un modelo específico de gestión. Esto ayudaría a garantizar la sostenibilidad a largo plazo de sus esfuerzos de gestión del conocimiento y a aprovechar al máximo el conocimiento disponible en la organización.
- Dado que se ha establecido una relación positiva entre estrategias de comunicación y gestión del conocimiento, las pymes deberían enfocarse en mejorar sus estrategias de comunicación interna como un medio para fortalecer la gestión del conocimiento. Esto puede incluir la promoción de la participación activa de los empleados en los procesos de toma de decisiones y la implementación de sistemas de comunicación más eficaces y colaborativos.
- Se recomienda que las pymes manufactureras del DMQ consideren la implementación de las estrategias específicas propuestas para fortalecer su comunicación interna y la gestión del conocimiento. Esto puede incluir la creación de un modelo de gestión del conocimiento, implementación de herramientas y canales de comunicación más efectivos, y la adopción de tecnologías que faciliten la creación, transmisión, almacenamiento y utilización del conocimiento de manera eficiente. Estas estrategias pueden impulsar la competitividad de las pymes en el mercado y fomentar la innovación y el crecimiento.

## **Propuesta**

### ***Introducción***

La estrategia de comunicación es un conjunto de decisiones que permite seleccionar actividades o procesos en los momentos y lugares más convenientes, a través de implementar un estilo comunicativo y crear un sello personal para la organización, que sea respetado durante la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos. Basado en lo anterior expuesto, este apartado contiene estrategias de comunicación que, si se implementan, deben ayudar a las pymes manufactureras y al mismo tiempo mejorar el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo.

### ***Justificación***

Las empresas manufactureras de pequeña y mediana escala en el DMQ, enfocadas en la producción de productos terminados y semiterminados dentro del subsector de la industria CIIU "C10 - C33", ocupan una considerable proporción del mercado. Sin embargo, para elevar su competitividad empresarial y equipararse a la gestión de las grandes empresas, necesitan implementar mejoras. En este estudio de investigación se evidenció una relación positiva entre las estrategias de comunicación y la gestión del conocimiento.

### ***Objetivo general de la propuesta***

- Fortalecer la comunicación interna y la gestión del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ.

### ***Los objetivos específicos de la propuesta son:***

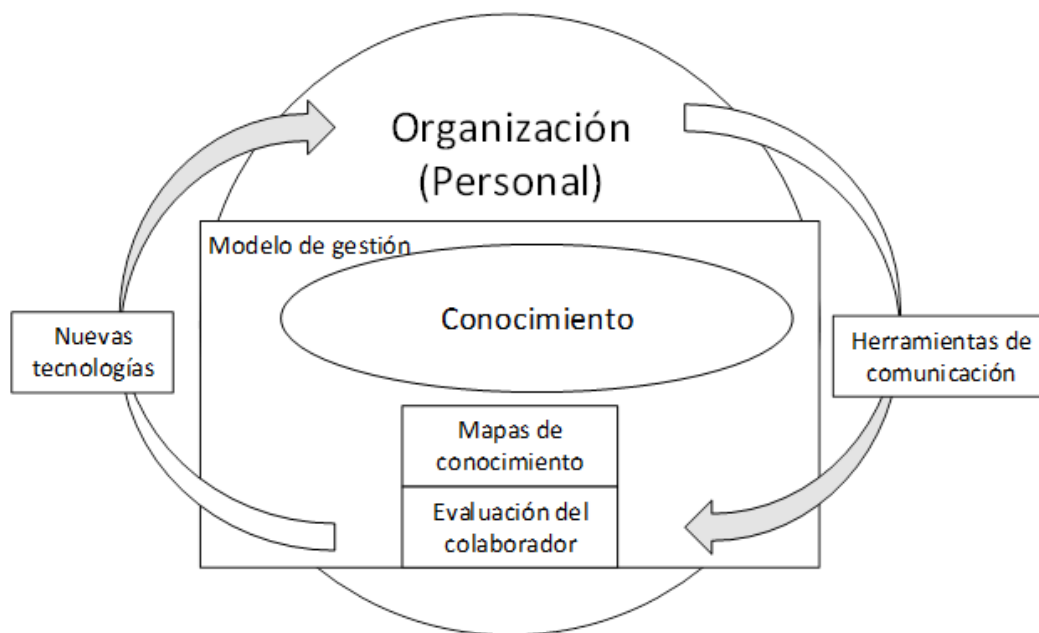
- Mejorar los sistemas de gestión a partir de una comunicación efectiva.

- Evitar inconvenientes con el flujo de la información
- Implementar nuevas tecnologías
- Integrar mapas del conocimiento
- Medir y evaluar a cada colaborador

### ***Modelo de la propuesta***

#### **Figura 8**

*Modelo de aplicación de la propuesta para la gestión del conocimiento*



*Nota.* Recuperado de (Aguilar, Salguero, & Barriga, 2018) Comunicación e imagen corporativa. UTMACH. Referencia para la gestión del conocimiento en la organización.

En este modelo la organización, representada por los trabajadores, contará con un modelo de gestión que ayude al manejo formal del conocimiento. Como parte de este modelo se encontrarán los mapas de conocimiento y la evaluación del colaborador. Además, existirá un

flujo de retroalimentación constante a través de las herramientas de comunicación y las nuevas tecnologías, como parte de las estrategias de comunicación para fortalecer la gestión de conocimiento.

### ***Alcance de la propuesta***

Estas estrategias se podrán aplicar a todas las empresas pymes manufactureras del DMQ y están enfocadas a mejorar la comunicación y la gestión del conocimiento para aumentar el rendimiento de la gestión empresarial.

### ***Desarrollo de la propuesta***

Para lograr este objetivo es indispensable mejorar la comunicación interna y con este a su vez la gestión del conocimiento la retroalimentación y el reconocimiento, ya que requiere una mayor atención a los problemas identificados como resultado de tener un impacto positivo en el rendimiento empresarial.

Si una empresa decide iniciar una iniciativa relacionada con la gestión del conocimiento, debe contar con los siguientes elementos:

- ***Declaración de Misión enfocada en la Gestión del Conocimiento:*** Una declaración que establece el propósito y la importancia de la gestión del conocimiento dentro de la organización.
- ***Visión de la Gestión del Conocimiento:*** Una visión que describe el estado deseado en el ámbito de la gestión del conocimiento, es decir, cómo la organización espera beneficiarse a largo plazo a través de esta iniciativa.

- **Estrategia de Gestión del Conocimiento:** Un plan estratégico que delineará cómo la organización planea adquirir, organizar, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva para alcanzar sus objetivos.
- **Metas de la Gestión del Conocimiento:** Objetivos específicos que la organización busca lograr a través de su iniciativa de gestión del conocimiento, como mejorar la innovación, aumentar la eficiencia operativa o fortalecer la toma de decisiones basada en el conocimiento.

Por este motivo, se plantean las siguientes estrategias de comunicación:

**Estrategia:** Aplicar un modelo de gestión del Conocimiento

El objetivo es mejorar los sistemas de gestión en las pymes manufactureras del DMQ a través de una comunicación efectiva y la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento, este modelo permitirá a la organización aprovechar al máximo el conocimiento interno, optimizando los procesos y toma de decisiones. Esto se traducirá en una organización más eficiente, innovadora y competitiva.

Acciones:

- **Concientización sobre la Importancia de la Gestión del Conocimiento:** Primero, es esencial que la alta dirección y los empleados comprendan la importancia de la gestión del conocimiento en la mejora de los sistemas de gestión. Esto puede lograrse a través de campañas de concientización y capacitaciones específicas sobre el tema. La comunicación interna debe resaltar cómo el conocimiento compartido puede impulsar la innovación y la eficiencia en la organización.

- **Capacitación en Nuevas Herramientas y Metodologías:** La siguiente acción es capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas de comunicación y metodologías de gestión del conocimiento. Esto incluye la formación en el uso de software especializado que facilite la recopilación, organización y difusión del conocimiento dentro de la organización. La formación debe ser continua y adaptada a las necesidades específicas de cada empleado.
- **Identificación y Compartición del Conocimiento:** Las pymes deben implementar un sistema para identificar el conocimiento que poseen sus empleados y fomentar la compartición de ese conocimiento. Esto puede lograrse mediante la creación de bases de datos de conocimiento, foros de discusión internos y la asignación de responsabilidades específicas para la gestión del conocimiento.
- **Utilización de Programas o Software Específico:** Se recomienda la adopción de programas o software que permitan generar informes detallados sobre el progreso de proyectos, avances de tiempo, presupuestos y otros indicadores clave de desempeño. Estos sistemas también deben tener la capacidad de registrar lecciones aprendidas, lo que permitirá a la organización aprender de sus experiencias pasadas y mejorar continuamente.

**Objetivo:** Evitar inconvenientes con el flujo de la información

**Estrategia:** Implementar nuevas herramientas y canales de comunicación organizacional

La finalidad de esta estrategia es evitar inconvenientes con el flujo de la información en las pymes manufactureras del DMQ, garantizando una comunicación efectiva y una gestión del conocimiento eficiente. Para lograr este objetivo se requiere implementar nuevas herramientas y canales de comunicación organizacional que faciliten el acceso y la distribución de la información.

**Acciones:**

- Implementar un Modelo de Comunicación por Intranet: Una acción fundamental es la implementación de un modelo de comunicación por intranet. Esta plataforma servirá como un centro de comunicación empresarial donde los empleados pueden acceder a información relevante, compartir documentos y participar en la gestión del conocimiento de la organización. La intranet también puede ser utilizada para crear una base de datos centralizada de recursos y documentos importantes que estén disponibles para todos los miembros de la empresa.
- Aprovechar Aplicaciones de Mensajería para Comunicación Formal: Además de la intranet, se pueden aprovechar aplicaciones de mensajería para facilitar la comunicación formal. La creación de grupos de comunicación formal en estas aplicaciones permite que los equipos de trabajo se mantengan conectados y puedan discutir asuntos empresariales de manera eficiente. Es importante que se establezcan pautas y reglas claras para el uso de estas aplicaciones, de modo que se mantenga una comunicación ordenada y se eviten malentendidos.

**Objetivo:** Implementar nuevas tecnologías

**Estrategia:** Proyectar la posibilidad de optimización tecnológica

El objetivo de esta estrategia es implementar nuevas tecnologías en las pymes manufactureras del DMQ para optimizar sus procesos de comunicación y gestión del conocimiento. Para esto se necesita proyectar la posibilidad de optimización tecnológica en la organización, enfocándose en mejorar la eficiencia de la comunicación y la gestión del conocimiento.

- **Crear Archivos Compartidos Dentro de la Organización:** Una acción esencial es la creación de archivos compartidos dentro de la organización. Esto implica utilizar plataformas de almacenamiento en la nube que permitan a los empleados acceder y compartir documentos de manera rápida y segura. Estos archivos compartidos facilitarán la colaboración en proyectos y asegurarán que la información esté disponible para aquellos que la necesitan.
- **Utilizar Software Estandarizados de Información:** La implementación de software estandarizados de información es fundamental para garantizar la consistencia y la calidad de los datos. Estos programas pueden abarcar desde sistemas de gestión documental hasta herramientas de seguimiento de proyectos. La elección de software adecuado debe basarse en las necesidades específicas de la organización.
- **Estandarizar los Formatos de la Gestión Documental:** Estandarizar los formatos de la gestión documental es esencial para simplificar el acceso y la recuperación de información. Se deben establecer protocolos para nombrar y organizar los documentos, lo que facilitará la búsqueda y el intercambio de conocimiento.
- **Implementar Sistemas de Vigilancia:** La implementación de sistemas de vigilancia tecnológica es crucial para mantenerse al tanto de las últimas tendencias y avances en la industria. Esto permite a la organización adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y tomar decisiones informadas sobre qué tecnologías adoptar.

**Objetivo:** Integrar mapas del conocimiento

**Estrategia:** Representar gráficamente las funciones, procesos o tareas



Se propone integrar mapas del conocimiento en las pymes manufactureras del DMQ para mejorar la representación y comprensión visual de las funciones, procesos y tareas en la organización, para lo cual se busca representar gráficamente las funciones, procesos o tareas mediante mapas del conocimiento.

Acciones:

- **Identificar, Localizar y Organizar la Información:** La primera acción consiste en identificar las fuentes de información relevantes dentro de la organización. Esto incluye documentos, bases de datos y conocimiento tácito de los empleados. Una vez identificadas, la información debe ser localizada y organizada de manera sistemática.
- **Facilitar la Interpretación Gráfica y Textual de las Tareas:** Se deben utilizar herramientas y software de creación de mapas del conocimiento para representar gráficamente las funciones, procesos y tareas. Estos mapas pueden combinar elementos visuales y textuales para proporcionar una representación clara y completa de cómo funciona la organización.
- **Identificar las Relaciones de la Organización en su Entorno:** Los mapas del conocimiento también pueden utilizarse para identificar las relaciones de la organización con su entorno. Esto implica mapear las interacciones con proveedores, clientes, competidores y otros actores clave en la industria. Estas relaciones son fundamentales para comprender el contexto en el que opera la organización.

**Objetivo:** Medir y evaluar a cada colaborador

**Estrategia:** Realizar evaluaciones periódicas a las personas pertenecientes a la organización

El objetivo es establecer un sistema de medición y evaluación periódica del rendimiento de los colaboradores en la organización, para lo cual se pretende realizar evaluaciones periódicas a las personas pertenecientes a la organización

- **Evaluar Periódicamente el Rendimiento Empresarial de los Colaboradores:** Se deben establecer evaluaciones regulares del desempeño de los colaboradores. Estas evaluaciones pueden incluir métricas específicas relacionadas con sus funciones y responsabilidades, así como objetivos individuales y metas de rendimiento.
- **Retroalimentar los Resultados para su Apreciación:** Una vez completadas las evaluaciones, es importante proporcionar retroalimentación a cada colaborador. Esto implica discutir los resultados de la evaluación de manera constructiva, destacando los logros e identificando áreas de mejora.
- **Tomar en Cuenta su Mejora:** Las evaluaciones no deben ser solo un ejercicio de medición, sino también una herramienta para el desarrollo profesional de los colaboradores. Se deben establecer planes de acción para abordar las áreas de mejora identificadas y proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo.

### ***Beneficios de la propuesta***

La integración de estas mejoras en cualquier sistema de gestión resulta de la creación de conocimiento y la eficacia de la comunicación en la transferencia de información. Dos facetas cruciales de esta eficiencia incluyen la velocidad y el calibre de la información que se intercambia. El avance de las organizaciones depende del éxito en la transmisión de la información.

Las necesidades y requerimientos de cada nivel de una organización difieren significativamente, por lo que los flujos de información que están presentes dentro de la organización brindan insumos esenciales para el desarrollo de tareas, actividades y procesos de toma de decisiones. Estos flujos de información son responsables de las interacciones que tienen lugar dentro del entorno organizacional, creando así una dinámica organizacional que promueve la satisfacción de las personas y departamentos relacionados.

Los medios de comunicación organizacional permiten mostrar, registrar, y utilizar esa información de forma entrelazada con la organización, aun los medios no convencionales llegaran a fallar los sistemas temas de comunicación internos se mantendrían sin inconvenientes, de tal forma, la empresa podrá continuar con sus actividades, y procesos internos sin inconvenientes. Por otra parte, la tecnología fomenta la optimización y es de fácil adaptabilidad para que los colaboradores pertenecientes a la organización puedan usar, capturar y comunicarse entre ellos. La aparición y desarrollo de la tecnología en la empresa, facilita enormemente el almacenamiento y la difusión de datos e información.

El implementar mapas del conocimiento fomenta las ayudas gráficas, donde los individuos mediante esquemas, modelos, metáforas y analogías revelan y comparten su conocimiento tácito al resto del grupo. Mientras que la medición y evaluación de los colaboradores permite identificar el nivel de conocimiento de cada uno de los colaboradores, para tomar la decisión de capacitar o rotar al personal.

## Referencias

- Adame, M., & Saavedra, L. (s.f.). The Relationship between Human Capital and the Competitiveness of SMEs in Mexico City, Mexico. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 14(1), 1-13. Obtenido de <https://journaljemt.com/index.php/JEMT/article/view/577/1154>
- Aguilar, S., Salguero, R., & Barriga, S. (2018). Comunicación e imagen corporativa. UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14429/1/Cap.1%20Comunicaci%C3%B3n%20Corporativa.pdf>
- Alarcón, L., Trápaga, J., & Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 9(2), 42-53. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6124672>
- Alcover, C. G. (2002). *Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>
- Alfaro, G., & Alfaro, V. (2012). Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Universidad externado de Colombia*(20), 8-21. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/230106045.pdf>
- Altamirano, J. (2020). *Influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Toma de Decisiones del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/15970/1/15970.pdf>
- Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A., & Csepregi, A. (2021). Knowledge sharing, knowledge transfer and SMEs: evolution, antecedents, outcomes and directions. *Personnel Review*, 50(9), 1873-1893.

- Ancín, I., & Espinosa, J. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *PODIUM*, 65-77. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79>
- Arbaiza, L. (09 de 12 de 2017). *Gestión*. Recuperado el 10 de 06 de 2023, de Aprendizaje Organizacional: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/consiste-aprendizaje-organizacional-222286-noticia/>
- ARCA CONTINENTAL. (Marzo de 27 de 2015). *Informe de responsabilidad social y sustentabilidad 2014*. Obtenido de <https://www.arcacontal.com/media/170828/informeanual2014acrsesp.pdf>
- Arce, L. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales perspectivvas. (25), 191-201.
- Arévalo, R., & Ortiz, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. *El profesional de la información*, 28(5). Obtenido de <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2019.sep.22/46141>
- Armijos, G. (08 de 08 de 2022). *La comunicación interna y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de las pequeñas empresas del sector de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 06 de 2023, de Repositorio ESPE: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/32369/1/T-ESPE-052472.pdf>
- Arrellano Báez, V. M. (2012). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA*. Recuperado el 01 de 08 de 2023, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/11319/ArrellanoBaezVictorManuel2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Asad, A., Farhan, M., Irfan, M., Jiang, J., & Tahir, R. (2020). Open-Innovation and Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The role of External

- Knowledge and Internal Innovation. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 80-90.
- Avila, A., & Castañeda, D. (2015). Relación entre el sentido atribuido al trabajo y la conducta de compartir conocimiento. *Revista Puertorriqueña de Psicología*. Obtenido de <https://repsasppr.net/index.php/reps/article/view/270/270>
- Baert, P. (2001). La teoría social en el siglo XX. *Ressenyés*, 271. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n65/02102862n65p188.pdf>
- Bahr, I., & Peláez, B. (23 de 4 de 2021). *La gestión de conocimiento en las empresas: definición y métodos de trabajo*. Obtenido de Capterra: <https://www.capterra.es/blog/1987/que-es-la-gestion-del-conocimiento>
- Balarezo Toro, B. D. (enero de 2014). *repositorio.uta.edu.ec*. Recuperado el 29 de 07 de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bárcena, L., Díez, J., Manzanero, M., & Rodríguez, c. (agosto de 2013). Intercambio del conocimiento en la empresa. aprendiendo de la experiencia. *Interciencia*, 38(8), 570-576. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33928557004.pdf>
- Barradas, M., & Rodríguez, J. (2021). Modelos de creación de conocimiento: una revisión teórica. *Revista Técnica Administrativa*, 20(1). Obtenido de [www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=200102](http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=200102)
- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible capital*, 65-101. Obtenido de <https://www.sica.int/download/?86972>
- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), 65-101. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7150/barragan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Barrios, D., Restrepo, F., & Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Redalyc*, 11(25), 180-185. doi:10.14349/sumneg/2020.V11.N25.A9
- Bastos, N. (2019). Gestión del conocimiento en las organizaciones: un análisis bibliográfico. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 82-87.
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Dialnet*, 12(1), 41-51. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>
- Benoit, D. (1994). *Information-Communication - Théories et pratiques - Fiches de synthèse*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Berman, D. (2008). *La comunicación interna en las empresas*. Universida de Palermo, Palermo. Obtenido de <http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/609/Berman%2C%20Dafne.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Bermúdez, A., Cuéllar, T., & Riascos, E. (2021). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(89), 69–90. Obtenido de <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2818>
- Boisot, M. (1995). *Information Space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*. Routledge: International Thompson Publishing Services.
- Borja, A. (2005). *Organización del conocimiento para la traducción jurídica a través de sistemas expertos basados en el concepto de género textual*. Berna: Reflexiones teóricas y aplicaciones. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42535812/OrganizaConocim-PeterLang-libre.pdf?1455104430=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D2005\\_Organizacion\\_del\\_conocimiento\\_para.pdf&Expires=1693093891&Signature=grxQEsTmj-hHznRlnbGbKV2m~2JDd1VCLJu13](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42535812/OrganizaConocim-PeterLang-libre.pdf?1455104430=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D2005_Organizacion_del_conocimiento_para.pdf&Expires=1693093891&Signature=grxQEsTmj-hHznRlnbGbKV2m~2JDd1VCLJu13)

- Camarena, M., & Saavedra, M. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. *Redalyc*, 23(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/631/63157547008/html/>
- Canessa, G. (2023). *Comunicación interna y desempeño organizacional en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Tumbes, 2022*, Universidad Nacional de Tumbes. Repositorio Institucional, Tumbes. Obtenido de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/64092/TESIS%20-%20CANESSA%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Capo, J., Expósito, M., & Masiá, E. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. *EURE*, 33(98), 119-133. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/eure/v33n98/art07.pdf>
- Cardenas, H. (2016). La función del funcionalismo: una exploración conceptual. *Universidad de Chile*, 18(41), 196-214. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/868/86845316008/html/index.html>
- Cardoso, L., Meireles, A., & Ferreira, C. (2012). Knowledge management and its critical. 16(2), 267-284. Obtenido de Journal of Knowledge Management : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271211218861/full/html>
- Cardoso, M., & Peralta, A. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. *Journal of knowledge management*, 267-284. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271211218861/full/html>
- Castellanos, O., Gálvez, B., Montoya, L., Lagos, Y., & Montoya, I. (2006). Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional. (57), 159-171. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605710.pdf>
- Castiblanco, M. (2018). *Teoría de juegos*. Fundación Universitaria del Área Andina.



- Castillo, A. (2004). *Comunicación empresarial e institucional. Estrategias de comunicación*.  
Obtenido de <https://ojs.ehu.es/index.php/Zer/article/view/5277>
- Chaithanapat, P., & Rakthin, S. (2020). Customer knowledge management in SMEs: Review and research agenda. *Knowledge and Process Management*, 1-19.
- Chauca, R., & Herrera, D. (25 de 02 de 2022). *Repositorio ESPE*. Recuperado el 10 de 06 de 2023, de La gestión del capital humano y su incidencia en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero del DMQ:  
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/28967/1/T-ESPE-052129.pdf>  
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/28967/1/T-ESPE-052129.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Vol. Segunda edición). DF México: McGraw-Hill.
- Choo, C. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 329-340. Obtenido de [https://www.academia.edu/7597569/The\\_knowing\\_organization\\_How\\_organizations\\_use\\_information\\_to\\_construct\\_meaning\\_create\\_knowledge\\_and\\_make\\_decisions](https://www.academia.edu/7597569/The_knowing_organization_How_organizations_use_information_to_construct_meaning_create_knowledge_and_make_decisions)
- Christino, C. (2021). Alta dirección: ¿Qué es y cuáles son sus responsabilidades? *Excellence Blog*. Obtenido de <https://blog.softexpert.com/es/alta-direccion/#:~:text=La%20alta%20direcci%C3%B3n%20es%20responsable,de%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n>.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Obtenido de <file:///C:/Users/gisse/Downloads/Dialnet-LaFormacionAcademicaCulturalYFisicaEnLaGestionDeLa-6210809.pdf>
- Costa, J. (2006). *Comunicación organizacional: Cultura y gestión para el cambio*. Quito: CIESPAL. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49423.pdf>

- Cuervo, Á., & Escobar, J. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Researchgate*, 27(36), 27.36. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion)
- Cuevas, H., Rangel, A., & Hernández, O. (2014). La influencia de las actividades de innovación y la gestión del conocimiento en la competitividad de las PyMES manufactureras-un estudio empírico. *Dialnet*, 1, 53-58. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/561038.pdf>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. McGill University. Obtenido de <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>
- Delgado, I. (2023). *concepto definicion*. Recuperado el 12 de 06 de 2023, de *concepto definicion*: <https://www.significados.com/comunicacion/>
- Díaz, S., & Guzmán, C. (2020). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Editorial Universitaria (Cuba).
- Díez, S. (2010). *Técnicas de Comunicación*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Drew. (2022). *Problemas de comunicación en PyMES: Cómo identificarlos y solucionarlos*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/comunicacion-interna/problemas-de-comunicacion-en-pymes-como-identificarlos-y-solucionarlos>
- Durkheim, E. (2001). *Las reglas de método sociológico*. Distrito Federal de México. Obtenido de [https://acms.es/wp-content/uploads/2018/11/durkheim\\_emile\\_-\\_las\\_reglas\\_del\\_metodo\\_sociologico\\_0.pdf](https://acms.es/wp-content/uploads/2018/11/durkheim_emile_-_las_reglas_del_metodo_sociologico_0.pdf)
- Espín Moya, E. R., Espín Oleas, M. E., & Funes Samaniego, L. A. (2022). *Gestión del conocimiento en las pymes*. Riobamba, Ecuador: La Caracola Editores. Obtenido de

<https://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2022-09-14-135623-Gestio%CC%81n%20del%20conocimiento%20en%20las%20pymes.pdf>

Espinoza, J. (2020). *Las estrategias de comunicación y su incidencia en la gestión del conocimiento de las microcerveceras*. Obtenido de Universidad autónoma Baja California.

Félix, A. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica*. Obtenido de [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45021](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021)

Flores, J., & Jiménez, S. (2016). Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: Una revisión teórica. *Instituto Tecnológico de Sonora*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/18CA201602.pdf>

Fontalvo, H., Raúl, Q., & Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3797779.pdf>

Galeano, E. (2016). *Modelos y Teorías de comunicación*. Obtenido de [https://www.academia.edu/36113913/MODELOS\\_DE\\_COMUNICACION\\_Por\\_el\\_Profesor\\_ERNESTO\\_CESAR\\_GALEANO](https://www.academia.edu/36113913/MODELOS_DE_COMUNICACION_Por_el_Profesor_ERNESTO_CESAR_GALEANO)

Galeano, S., Sánchez, M., & Villareal, M. (2008). Modelo de gestión del conocimiento apoyado en la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva para la cadena productiva de la uva isabella en la bioregión del Valle del Cauca. *Redalyc*(40). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014905007.pdf>

Garrido Trejo, C. (2007). La educación desde la teoría del capital humano y el otro. *Educare*, 11(36), 73-80.

Gavilánez, M., Espín, M., & Árevalo, M. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las pymes del Ecuador. *EUMED*. Obtenido de

- <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html/hdl.handle.net/20.500.11763/gestion-administrativa-pymes.zip>
- Gómez, D. (19 de 01 de 2023). *QuestionPro*. Recuperado el 13 de 06 de 2023, de QuestionPro: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>
- Gómez, D., Pérez, M., & Isabel, C. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 26(2), 37-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>
- González, F. (junio de 2002). El autoaprendizaje y la asimilación de conocimiento en organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(18), 289-305. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29001807.pdf>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, A., & Motta, M. (2013). Modelos teóricos en el estudio de la comunicación. *EFDeportes*(179). Obtenido de <https://www.efdeportes.com/efd179/modelos-teoricos-de-la-comunicacion.htm>
- Hernández, M. (2019). *Comunicación interna en pequeñas empresas*. Universidad Nacional de Rosario, Rosario. Obtenido de <http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/15967/Tesina%20Hernandez%20Ma.%20Bellegan%20Legajo%20H-0136-8.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hoyos, A. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 59-74. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v7n13/1390-6291-Retos-7-13-00059.pdf>

- INEC. (junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2022). *Boletín Técnico*. Obtenido de Directorio de Empresas y Establecimientos: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2021/Boletin\\_Tecnico\\_DIEE\\_2021.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2021/Boletin_Tecnico_DIEE_2021.pdf)
- INEC. (2022). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de [https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/939/get\\_microdata](https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/939/get_microdata)
- Ismail, R. (2018). The impact of human capital and innovation on labour productivity of Malaysian small and medium enterprises. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 25(2). Obtenido de <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2018.094769>
- Jiménez, A., & Medina, I. (02 de 2020). *Repositorio UTC*. Recuperado el 10 de 06 de 2023, de Satisfacción del cliente interno en la Escuela de Educación Básica Marquesa de Solanda, de la ciudad de Quito: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/5946><http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/5946>
- Jiménez, C., Domínguez, H., & Martínez, C. (2009). Estrategias y competitividad e los negocios. *Pensamiento y Gestión*(26), 165-190.
- Kruger, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*, 11(683), 1-14. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Karsten-Krueger-5/publication/245535884\\_El\\_concepto\\_de\\_'sociedad\\_del\\_conocimiento'/links/556af53f08aecd7773a16ca/El-concepto-de-sociedad-del-conocimiento.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Karsten-Krueger-5/publication/245535884_El_concepto_de_'sociedad_del_conocimiento'/links/556af53f08aecd7773a16ca/El-concepto-de-sociedad-del-conocimiento.pdf)
- Ladino, P. (2017). *Teorías de la comunicación*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.

- Laoyan, S. (17 de 08 de 2022). *concepto*. Recuperado el 12 de 06 de 2023, de concepto:  
<https://concepto.de/toma-de-decisiones/>
- Lay, A., & Morishigue, P. (2023). Estrategias de comunicación aplicadas a PYMES entre los años 2016 y 2021: Una revisión de literatura. *Revista Cienciasy Artes*, 1(2), 62-79.
- León, M., & Ponjuán, G. (2009). Medición del conocimiento en las organizaciones de información. *Scielo*, 16(6), 1-17. Obtenido de  
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v19n6/aci04609.pdf>
- Lerma, I., & Moreno, L. (2006). El modelo comunicativo: teóricos y teorías relevantes. *Universidad Latina de América*. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4953765.pdf>
- López, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(38), 158-170. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194225730012.pdf>
- Maldonado, G., Martínez, C., & García, R. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). *Revistas*.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Pearson Educación.
- Marchionni, M., Gluzmann, P., Serrano, J., & Bustelo, M. (2019). *Participación Laboral Femenina*. Ney York: Banco Interamerica de Desarrollo.  
doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0001512>
- Márquez, S., Ramírez, M., & Losada, M. d. (2007). *La gestión del conocimiento, una herramienta imprescindible en la investigación*. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033002.pdf>
- Marsal, M., & Molina, J. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. LibrosEnRed.

- Martínez, E., & Gallego, A. (2020). La creación y distribución del conocimiento a través de e-learning. *Dialnet*, 1073-1085. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2487703.pdf>
- Martínez, R. (2009). EL coeficiente de correlación de los rangos de Spearman. *Rev haban cienc méd*, 8(2), 19. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf>
- Marulanda, C., López, M., & Castellano, E. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las pymes de Colombia. *AD- Minister*, 29, 163-176. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ader/n29/n29a08.pdf>
- Mata, L. (19 de 05 de 2019). *investigalia*. Recuperado el 01 de 11 de 2022, de *investigalia*: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Mata, L. (26 de 11 de 2019). *Investigalia*. Obtenido de *Invevestigalia*: <https://investigaliacr.com/investigacion/marco-metodologico-de-investigacion/>
- Mejía, M. (2008). *Modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software peruana*. Recuperado el 06 de 2023, de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2135/Mejia\\_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2135/Mejia_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mera, R. (2021). *La gestión del conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7992/1/T3464-MGD-Mera-La%20gestion.pdf>
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. *Scientia et Technica*(35), 281-286. Obtenido de <https://moodle2.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5443/2855>

Morató, J. (2016). *La comunicación corporativa*. Editorial UOC.

Morera, J. (2017). *Historia pensamiento administrativo*.

Narváez, M. (2023). *QuestionPro*. Recuperado el 12 de 06 de 2023, de QuestionPro:

<https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-organizacional/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20organizacional%20es%20el,de%20alcanzar%20un%20objetivo%20predefinido>.

Nocaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Obtenido de Oxford University Press:

<https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>

Osnei, F. (2023). *Comportamiento organizacional*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editorial.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*.

Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Pando, T. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 234-245. Obtenido de

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/38159/42206>

Panizo, M., Ferrara, G., de Franca, J., Vilorio, D., Márquez, A., & Ortiz, L. (2019).

Caracterización de la Gestión del Conocimiento en Organizaciones Orientadas a la Producción de Bienes y Servicios como área de investigación. *Revista Tekhné*, 22(2), 1-29.

Pérez, A., Leal, V., Barceló, M., & León, J. (2012). Un diagnóstico de la gestión del

conocimiento en las pymes del sector. *OmniaScience*, 9(1), 153-183. Obtenido de

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/13251/gestion%20del%20conocimiento%20en%20las%20pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Pérez, J. (14 de 03 de 2014). *workmeter*. Recuperado el 12 de 06 de 2023, de workmeter:  
<https://www.workmeter.com/blog/que-es-el-rendimiento-laboral/>
- Pérez, J., & Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos. Una aproximación a su utilización. *Researchgate*, 27-36. Obtenido de  
[https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion)
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel. Obtenido de  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35326056/hologramatica2-V1\\_pp131-160-libre.pdf?1414599792=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DHologramatica2\\_V1\\_pp131\\_160.pdf&Expires=1693108097&Signature=MV9pXmcuwl9HWb7O2HXA2Az1lfPeSm425ExWD1qT-4bjEJm](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35326056/hologramatica2-V1_pp131-160-libre.pdf?1414599792=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DHologramatica2_V1_pp131_160.pdf&Expires=1693108097&Signature=MV9pXmcuwl9HWb7O2HXA2Az1lfPeSm425ExWD1qT-4bjEJm)
- Pérez, Y., & Domínguez, A. (22 de 08 de 2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión. *Scielo*, 13(6). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci040605.pdf>
- Pinzón, S., Maldonado, G., & Marín, J. (2019). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Redalyc*, 15(1), 21-34. Obtenido de  
[https://www.redalyc.org/journal/280/28059678003/html/#redalyc\\_28059678003\\_ref69](https://www.redalyc.org/journal/280/28059678003/html/#redalyc_28059678003_ref69)
- Pouplana, T. (18 de 02 de 2022). *Cyberclick*. Recuperado el 12 de 06 de 2023, de Cyberclick:  
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategias-de-comunicacion-que-son-y-ejemplos>
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento: Los pilares para el éxito*. México: Pearson Educación.
- Quiroa, M. (01 de 12 de 2020). *economipedia*. Recuperado el 12 de 06 de 2023, de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-del-conocimiento.html>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

- Rodríguez, A. (2003). *La realidad de la pyme colombiana. Desafío para el desarrollo*. Colombia: FUNDES Internaciona.
- Rodríguez, D. (2009). La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: Barreras y facilitadores. *Universidad Autónoma de Barcelona*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/327017/drg1de1.pdf>.
- Rodríguez, J. (2017). La comunicación en las organizaciones. En O. Garcés, *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (págs. 147-180). Editorial EAFIT.
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *Tópicos en investigación clínica*, 141-147. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/329051321\\_Disenio\\_de\\_investigacion\\_de\\_Corte\\_Transversal](https://www.researchgate.net/publication/329051321_Disenio_de_investigacion_de_Corte_Transversal)
- Roldán, P. (1 de marzo de 2020). *Tecnología*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tecnologia.html>
- Rudancic, A., Misevic, P., & Tomasevic, D. (2021). Knowledge Management as a Business Strategy of a Learning Organisation. *TEHNIČKI GLASNIK*, 15(2), 191-198.
- Saboya, M. (2016). *Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral en la universidad nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto, año 2016*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10331/saboya\\_nm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10331/saboya_nm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sáenz, J., & Aramburu, N. (2018). *"Conocer y transformar la realidad Redes y gestión del conocimiento en torno a alternativas económico-productivas*. ALBOAN. Obtenido de [http://desarrollo-alternativo.org/wp-content/uploads/2018/04/Redes\\_Conocimiento\\_Estudio\\_Completo\\_VF.pdf](http://desarrollo-alternativo.org/wp-content/uploads/2018/04/Redes_Conocimiento_Estudio_Completo_VF.pdf).

- Sagaró, N., & Zamora, L. (2019). mplicative statistical analysis versus binary logistic regression for the study of causation in health. *Scielo*, 23(6). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/mmed/v23n6/1028-4818-mmed-23-06-1416.pdf>
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernandez , C., & Lucio Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. *McGraw-Hill Interamericana*.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education .
- Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Scielo*, 13(6). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci060605.pdf>
- Shanahan, A. (2023). *workplace*. Recuperado el 12 de 06 de 2023, de workplace: <https://es-la.workplace.com/blog/knowledge-sharing>
- Solís, L., & Robalino, R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *Innova Research Jurnal*, 4(3), 85-93. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>
- Soliz, N., Mena, V., & Lara, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, 70-83. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/550>
- SRI. (2015). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=Clasificaci%C3%B3n+Nacional+de+Actividades+Econ%C3%B3micas+2023&ei=ycd6ZN-VM9yrwbkPkaGT2Ac&ved=0ahUKEwifnp7Yp6b\\_AhXcVTABHZHQBHsQ4dUDCA8&uact=5&oq=Clasificaci%C3%B3n+Nacional+de+Actividades+Econ%C3%B3micas+2023&gs\\_lcp=Cgxnd3](https://www.google.com/search?q=Clasificaci%C3%B3n+Nacional+de+Actividades+Econ%C3%B3micas+2023&ei=ycd6ZN-VM9yrwbkPkaGT2Ac&ved=0ahUKEwifnp7Yp6b_AhXcVTABHZHQBHsQ4dUDCA8&uact=5&oq=Clasificaci%C3%B3n+Nacional+de+Actividades+Econ%C3%B3micas+2023&gs_lcp=Cgxnd3)

- Suárez, M. (2012). Interaprendizaje de Probabilidades y Estadística Inferencial con Excel. *Winstats y Graph*.
- Suarez, N. (2021). *Plan de mejoramiento en Comunicación Interna y Propuesta de*. Universidad Siglo 21, Córdoba. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22103/TFG%20-%20Suarez%2c%20Nora%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tessier, N., & Bourdon, I. (2009). Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances. *La Revue des Sciences de Gestion*, 35-40. Obtenido de <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-35.htm>
- Torres, M. (2023). *¿Cómo generar una cultura de compartir y difundir conocimiento en las entidades del sector público?* Bogotá: Dirección de gestión del conocimiento. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Como-generar-una-cultura-de-compartir-y-difundir-conocimiento-en-las-entidades-del-sector-publico.pdf/8c475bbc-f5d3-5835-21b4-a8e9fcd7dbfe?download=true>
- Ubeda, M., Lajara, M., Sabater, V., & García, F. (2013). Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector. *European Journal of Training and Development*, 37, 380-413. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591311319780/full/html>
- Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Valencia, M. (2009). Modelo para la creación del conocimiento para pymes. *Entramado*, 5. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3359/2751>
- Vázquez Ávila, G., Guerrero Herrera, J. F., & Núñez Moreno, T. E. (2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México. *Revista Retos*, 7(1), 29-43. Recuperado el 10 de 08 de 2023, de

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8137/1/Gestion%20de%20conocimiento%20capital%20intelectual%20y%20competitividad%20en%20pymes%20manufacturera%20en%20Mexico.pdf>

Waisbord, S. (2002). Árbol genealógico de teorías, metodologías y estrategias en la comunicación para el desarrollo. 1-47. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38871331/waisbord\\_arbol-libre.pdf?1443053747=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DArbol\\_genealogico\\_de\\_teorias\\_metodologia.pdf&Expires=1693108450&Signature=Q5xFHWIguX1zp99~gU52PCDeeyYziUFn5f2~9P7RYtJT1wq](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38871331/waisbord_arbol-libre.pdf?1443053747=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DArbol_genealogico_de_teorias_metodologia.pdf&Expires=1693108450&Signature=Q5xFHWIguX1zp99~gU52PCDeeyYziUFn5f2~9P7RYtJT1wq)