

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingenieros de Empresas**

**TEMA: “Medición de las prácticas de la gestión de
capital humano y knowledge management en las
empresas de la provincia de Tungurahua”**

AUTORES:

Josué Enrique Frutos Dacto

Nathaly Carolina Morales Quiroga

TUTOR: Ing. Mg. María Dolores Guamán Guevara

AMBATO – ECUADOR

Octubre 2020



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. María Dolores Guamán Guevara

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Medición de las prácticas de la gestión de capital humano y knowledge management en las empresas de la provincia de Tungurahua**” presentado por los señores **Josué Enrique Frutos Dacto y Nathaly Carolina Morales Quiroga** para optar por el título de Ingenieros de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 8 de octubre 2020



Firmado electrónicamente por:
**MARIA DOLORES
GUAMAN GUEVARA**

Ing. Mg. María Dolores Guamán Guevara
C.I.: 1802831691

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, **Josué Enrique Frutos Dacto** y **Nathaly Carolina Morales Quiroga**, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente artículo académico, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingenieros de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Josué Enrique Frutos Dacto
C.I: 2000102190



Nathaly Carolina Morales Quiroga
C.I: 1804688198

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Dr. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría
C.I.: 1802643898



Psic. Mg. María Cristina Abril Freire
C.I.: 1803324175

Ambato, 8 de octubre 2020

DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto con fines de difusión pública, además aprobamos la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Josué Enrique Frutos Dacto
C.I: 2000102190



Nathaly Carolina Morales Quiroga
C.I: 1804688198

DEDICATORIA

A mis padres **Sr. Jorge Frutos** y **Sra. Irma Dacto** quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han ayudado a cumplir mis objetivos, gracias por inculcar en mí valores de perseverancia, esfuerzo y valentía. A mi hermana, familia y amigos por su apoyo absoluto, compañía y consejos de aliento.

Josué Frutos

Dedico este trabajo a Dios por permitirme culminar con este proyecto, a mis padres **Sr. Manuel Morales** y **Sra. Mirian Quiroga** quienes me brindaron su amor, paciencia, y apoyo incondicional durante este tiempo, ya que por su esfuerzo se convirtieron en mi motivación para cumplir mis objetivos. A mi hermano **Juan Morales** quien a través de su apoyo emocional no me dejó rendir y me alentó a seguir adelante en momentos difíciles.

Nathaly Morales

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado, un esfuerzo total es una victoria completa.”

Mahatma Gandhi

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Administrativas por la calidad de formación brindada, a los Docentes por el conocimiento impartido y su paciencia en el proceso de aprendizaje – enseñanza, a nuestra tutora la Ing. MBA Dolores Guamán quien supo guiarnos en el desarrollo de la investigación. A mis padres por su apoyo moral y económico, que con esfuerzo me dieron la oportunidad de culminar mi carrera profesional. A mi hermana y familia por ser mis guías, ejemplo de perseverancia, y sus valores que me han permitido ser cada vez más humano y solidario. A mis amigos por su compañía y palabras de aliento. A las empresas que de forma muy amable nos brindaron información y nos garantizaron su confidencialidad. Y a **Nathaly** por ser una gran amiga, compañera y complemento en este trabajo.

Josué Frutos

Agradezco a Dios por bendecirme en cada momento de mi vida, y ser mi fortaleza en momentos de debilidad, a mis padres por confiar en mí y ayudarme con los recursos necesarios para culminar mi carrera. A mi hermano por su apoyo y motivación durante este proceso, a mis amigos quienes a través de sus palabras de motivación me ayudaron a superar obstáculos. Gracias a mi amigo incondicional **Josué**, quién con esfuerzo y dedicación me ayudo a culminar con este proyecto que también es el suyo.

Gracias a la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Administrativas por brindarme los conocimientos necesarios durante mi formación profesional. A la Ing. MBA Dolores Guamán por ser nuestra guía, quien con paciencia nos ayudó al desarrollo de este proyecto. Finalmente, un especial agradecimiento a las empresas que de manera afectiva nos facilitaron información para la ejecución de este trabajo.

Nathaly Morales

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.”

Albert Einstein

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Acercamiento al Problema	1
1.3. Análisis de los Sectores	2
1.4. Análisis de las Empresas	3
1.5. Antecedentes Investigativos	3
1.5.1. Prácticas de Capital Humano	3
1.5.2. Knowledge Management (KM)	5
1.6. Objetivos	7
1.6.1. Objetivo General	7
1.6.2. Objetivos Específicos.....	7
1.7. Problema de Investigación	8

1.8.	Fundamentación Teórico – Científico	9
1.8.1.	Gestión de Capital Humano	9
1.8.2.	Knowledge Management	20
1.8.3.	Relación de la Gestión de Capital Humano con Knowledge Management.....	30
CAPÍTULO II		34
2.	METODOLOGÍA	34
2.1.	Recursos	34
2.1.1.	Recursos Institucionales.....	34
2.1.2.	Recursos Humanos.....	34
2.1.3.	Recursos Materiales	34
2.1.4.	Recursos Tecnológicos.....	35
2.2.	Método.....	35
2.2.1.	Enfoque	35
2.2.2.	Modalidad	35
2.2.3.	Nivel de la Investigación.....	36
2.2.4.	Población y Muestra.....	36
2.2.5.	Selección y diseño del Instrumento.....	37
2.3.	Hipótesis	56
CAPÍTULO III		61
3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	61
3.1.	Análisis y discusión de los resultados	61
3.1.1.	Indicadores de Gestión de Capital Humano.....	61
3.1.2.	Modelo de Ecuaciones Estructurales	64
3.2.	Verificación de Hipótesis	76

3.3. Interpretación y Análisis General de Resultados	76
CAPÍTULO IV	78
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
4.1. Conclusiones	78
4.2. Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Subsistemas del Modelo General de Capital Humano	15
Figura 2 Fases del Costo de Transacción.....	16
Figura 3 Elementos de la Teoría de Talento Humano.....	17
Figura 4 Teoría de Recursos	18
Figura 5 Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi	24
Figura 6 Dimensión Epistemológica.....	25
Figura 7 Ciclo de Codificación	29
Figura 8 Proceso de la estrategia de personalización.....	30
Figura 9 Modelo conceptual de las prácticas de capital humano y gestión del conocimiento.....	31
Figura 10 Modelo Gráfico del Cuestionario CH.....	54
Figura 11 Modelo Gráfico del Cuestionario KM.....	55
Figura 12 Modelo Gráfico de las Hipótesis	60
Figura 13 Modelo del análisis factorial confirmatorio de Prácticas de Gestión de Capital Humano	73
Figura 14 Modelo del análisis factorial confirmatorio de Knowledge Management.	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores de Gestión.....	13
Tabla 2 Alfa de Cronbach del Cuestionario CH	39
Tabla 3 Estadísticos de Escala del Cuestionario CH	39
Tabla 4 Desagregado del Alfa de Cronbach por ítem calculado del Cuestionario CH	39
Tabla 5 Alfa de Cronbach del Cuestionario KM	42
Tabla 6 Estadísticos de Escala del Cuestionario Km	42
Tabla 7 Desagregado del Alfa de Cronbach por ítem calculado del Cuestionario KM	42
Tabla 8 Operacionalización del Cuestionario CH.....	46
Tabla 9 Operacionalización del Cuestionario KM.....	49
Tabla 10 Aplicación de Indicadores de Gestión de Capital Humano	62
Tabla 11 Interpretación de los indicadores	63
Tabla 12 Prueba de KMO y Bartlett de Prácticas de Gestión de Capital Humano	65
Tabla 13 Fiabilidad de las Dimensiones de Prácticas de Gestión de Capital Humano	66
Tabla 14 Ponderaciones de factores para el análisis factorial exploratorio de Prácticas de Gestión de Capital Humano	66
Tabla 15 Prueba de KMO y Bartlett de Knowledge Management	68
Tabla 16 Fiabilidad de las Dimensiones de Knowledge Management	68
Tabla 17 Ponderaciones de factores para el análisis factorial exploratorio de Knowledge Management	69
Tabla 18 Índices de ajuste esperados para un modelo de ecuaciones estructurales e índices obtenidos para el análisis factorial confirmatorio de Prácticas de Gestión de Capital Humano	71
Tabla 19 Índices de ajuste esperados para un modelo de ecuaciones estructurales e índices obtenidos para el análisis factorial confirmatorio de Knowledge Management	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Glosario	91
Anexo 2 Encuesta Capital Humano	104
Anexo 3 Encuesta Knowledge Management	107
Anexo 4 Índices de Gestión de Capital Humano	111

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas del sector financiero son cooperativas de ahorro y crédito con más de 10 años de experiencia en la prestación de servicios y productos financieros cuyo objetivo es satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes, poseen varias agencias distribuidas en la Zona Centro del país. Así mismo, las empresas del sector industrial son carrocías y plantas de producción con muchos años de experiencia en el mercado nacional.

En la investigación, se analizó varias teorías, enfoques y modelos de las prácticas de Gestión de Capital Humano y Knowledge Management, parten de la línea de investigación de productividad y competitividad empresarial en el margen de la Gestión Organizacional. Se identificaron cinco prácticas principales de la Gestión de Capital Humano y seis prácticas de Knowledge Management, considerados como elementos de Capital Intelectual que favorecen la producción del valor futuro de los intangibles de las empresas.

El estudio utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, e indicadores para medir la inversión y nivel de capacitación de los empleados. La modalidad de la investigación es no experimental, de diseño transversal y de nivel correlacional; la metodología de la investigación utilizada en el proyecto se basó en estudios anteriores y la técnica estadística empleada para la interpretación de resultados fue el Modelo de Ecuaciones Estructurales, que a través del análisis factorial exploratorio permitió identificar los factores y variables latentes; el análisis factorial confirmatorio identificó sus correlaciones y a su vez permitió realizar una validez de constructo adicional y la comprobación de hipótesis mediante su nivel de ajuste y parsimonia.

El principal hallazgo en la investigación es que las empresas a pesar de invertir en capacitaciones permanentes, no garantizan la aplicación eficiente de las prácticas de gestión en el desarrollo e innovación de los sistemas empresariales.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN; CAPITAL HUMANO; KNOWLEDGE MANAGEMENT; MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.

ABSTRACT

Companies of financial sector are cooperative credit unions with more than 10 years of experience in providing financial service and products aimed at satisfying the needs and requirements of their customers, have several offices located in the Central Zone of the country. Likewise, the companies of industrial sector are car bodies and production plants with many years of experience in the national market.

In the research, several theories, approaches and models of Human Capital Management and Knowledge Management Practices were analyzed, are based on the research productivity and business competitiveness in the range of organizational management. Five main Human Capital Management practices and six Knowledge Management practices were identified, considered as elements of Intellectual Capital that favor the production of the future value of the intangibles of companies.

The study used the survey as a data collection technique and indicators to measure investment and level of training of employees. The research modality is non-experimental cross-sectional design and correlational level; the research methodology used in the project was based for the interpretation of results was Structural Equations Model, which through exploratory factor analysis allowed the identification of latent factors and variables; the confirmatory factor analysis identified correlations and in turn allowed and additional construct validity and hypothesis testing by their level of fit and parsimony.

The main finding in the research is that companies despite investing in permanent training, do not guarantee the efficient application of management practices in the development and innovation of business systems.

KEY WORDS: INVESTIGATION; HUMAN CAPITAL; KNOWLEDGE MANAGEMENT; STRUCTURAL EQUATIONS MODEL.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Justificación

La presente investigación busca medir las prácticas de la Gestión de Capital Humano y Knowledge Management en empresas de los sectores financiero e industrial de la Provincia de Tungurahua, con el fin de proporcionar modelos y sistemas que sirvan de base general para controlar el desempeño, inversión, memoria corporativa y activo intelectual. Dicho trabajo de investigación podrá dar solución a procesos administrativos que presenten las empresas en corto y largo plazo. Por lo tanto, se aportará con información verídica, clara y versátil sobre directrices, sistemas y métodos que permitan la optimización de recursos humanos y económicos.

1.2. Acercamiento al Problema

Las organizaciones buscan acceder a estrategias para el mejoramiento de sus procesos e inversiones, y adquirir un desarrollo económico dependiente de las actividades productivas y activos tácitos y explícitos (Calvo, 2018) (Guevara, Hernández, Moyano, & Paipa, 2018). Manejar los problemas organizacionales a considerado un panorama económico – productivo donde el departamento de Talento Humano a gestionado estrategias flexibles que permitan disminuir inversiones acordes a los requerimientos organizacionales (Guevara, Hernández, Moyano, & Paipa, 2018).

La contemporaneidad del siglo XX ha desbordado un sin número de desventajas competitivas relacionadas a la gestión del conocimiento, tomado como una herramienta gerencial que proporciona estabilidad intelectual, sostenibilidad empresarial, evitar pérdidas económicas y rotación de personal (Gelabert & Martínez, 2012). La relación con el capital humano depende tanto de su desempeño como de su

compromiso con la organización, por lo que resulta en gran medida de la capacidad de las empresas para optimizar y aprovechar el conocimiento; incluir una medición de las capacidades envuelve un análisis de los recursos destinados que perjudican en gran escala los presupuestos a fin de resolver problemáticas a partir de estudios preliminares (Gelabert & Martínez, 2012) (Torres, 2005).

Aunque el capital humano es reconocido como el activo más importante de las empresas, no es controlado en las prácticas de gestión, dado que es una situación que debe ser solucionada para generar una ventaja competitiva. Las empresas manejan herramientas para medir resultados de sus inversiones en capital financiero, pero no disponen de herramientas para medir los impactos del capital humano.

1.3.Análisis de los Sectores

Contar con el personal calificado en el desarrollo de las empresas y para competir en el mercado, es necesario establecer esfuerzos considerables a la formación de su personal, tanto en el nivel operativo como en el nivel directivo. Varias empresas a nivel mundial han destinado una parte de sus recursos económicos a la formación de su personal con el fin de intensificar la capacitación técnica. En Francia muchas empresas del sector financiero se han comprometido en destinar un porcentaje de su presupuesto a la formación y el desarrollo de los recursos humanos debido a la alta tasa de rotación del personal del sector y al mayor costo que supone impartir una formación inicial a los nuevos trabajadores; en Luxemburgo para el sector industrial el gobierno financia el 10% del costo de la formación de los trabajadores, además se ofrecen incentivos si el trabajador continúa con su proceso de formación por más de 30 días (OIT, 2002).

En promedio en el sector financiero en el Ecuador se capacitan 355 personas al mes, donde las organizaciones desarrollan herramientas que permiten ampliar sus

habilidades de dirección, alto desempeño, liderazgo y manejo de equipos (SETEC, 2019).

1.4. Análisis de las Empresas

El Sector Industrial genera el 10,7% del total de empleo de la economía ecuatoriana, siendo el 49% empleo adecuado (EKOS, 2019). Así mismo, el tema de capacitaciones en el sector industrial ha sido mitigado por instituciones y certificación de competencias otorgados principalmente por el Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SNCCP) aprobado en enero de 2016; no obstante, el porcentaje de trabajadores capacitados en el Ecuador es relativamente bajo en comparación a otros países Latinoamericanos y representa el 12% al año 2012 (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016).

Por otro lado, dada la carencia de información por parte del sector financiero y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2020), y la ambigüedad de los datos recolectados del sector industrial y de la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS, 2020) en el tema de Talento Humano, se procedió a aplicar indicadores de gestión en el apartado de resultados para analizar el contexto administrativo en cuestión de inversiones y capacitaciones de los empleados.

1.5. Antecedentes Investigativos

1.5.1. Prácticas de Capital Humano

La gestión de las prácticas de capital humano ha sido sobrevalorado y poco controlado; al 2002 cerca del 24% de las organizaciones a nivel global midieron la productividad generada a través de indicadores, mismas que han evolucionado de un enfoque tradicional a uno centrado en resultados que genera incremento en la efectividad (Torres, 2005). Por otro lado, la formación como factor esencial determina la eficacia

de las organizaciones y relaciona el capital humano y la ventaja competitiva sostenible para optimizar los resultados económicos a largo plazo a través de una inversión de intangibles (García, García, & Rodríguez, 2012) (Quintero, Panesso, & Portela, 2015).

La medición de las prácticas de gestión de capital humano nace del impacto que los programas generan en los resultados y del porcentaje que logra cumplir con los objetivos estratégicos de talento humano; Quintero, Panesso & Portela (2015) establecen los objetivos a través del modelo “Design Thinking” con el fin de medir el ROI como indicador del área. De la simplicidad de los procesos de Talento Humano como el reclutamiento y selección, formación y desarrollo y compensación y beneficios son los factores que influyen en las herramientas de medición del rendimiento productivo, además de la importancia e impacto del capital intelectual en la economía del conocimiento como elemento de inversión en el aprendizaje (Capapé, Susaeta, Pin, Gallifa, & García, 2011) (Madrugal, 2009).

La ventaja competitiva en el concepto innovador agrupa la educación, formación, voluntad de cambio de lugar de trabajo y satisfacción en relación a las prácticas de gestión de recursos humanos determinados como valor, capacidades organizativas, innovación y flexibilidad, que forman parte de la medición del área como indicadores de desempeño (López & Valle, 2008) (McGuirk, Lenihan, & Hart, 2015).

Varios de los indicadores para medir la gestión de las prácticas de capital humano son analizados a través de estados financieros donde se identifica la rentabilidad que ha generado la inversión en un periodo determinado, parte de los indicadores más utilizados son el ROI, e indicadores de gestión (Torrico, 2011) (Madrugal, 2009). En particular, el uso de soporte como teorías de capital humano dio paso a identificar los procesos del área; la teoría económica de los costes de transacción para elegir al personal de la manera más eficiente; la teoría del capital humano que es la inversión para beneficios futuros; y la teoría basada en los recursos de la empresa para identificar las destrezas clave de la ventaja competitiva (García, 2004).

1.5.2. Knowledge Management (KM)

El Knowledge Management se ha convertido en una herramienta de gestión para las empresas, actualmente la mayoría de compañías internacionales lo han implementado como una estrategia que identifica el potencial intelectual para el cumplimiento de objetivos estratégicos, entrega y distribución del conocimiento (Aguledo & Valencia, 2018) (González , Rodríguez, & Rosales , 2015). El Knowledge Management describe y explica la transformación del conocimiento tácito en explícito, la socialización del conocimiento, la creación de las comunidades de práctica, creación de libros de conocimiento de ingeniería, alianzas de aprendizaje, aprendizaje colectivo y el sistema de agentes inteligentes, lo que permite el cumplimiento de una administración por objetivos (Rivas & Flores, 2007).

Los sectores manufactureros y de servicios adoptan al Knowledge Management como una estrategia empresarial y elemento importante en la búsqueda de eficiencia dentro de la penetración del mercado, en base a un recurso económico estratégico, un factor de estabilidad y como ventaja competitiva que brinda a las empresas mantener contextos complejos (Briceño & Bernal, 2010) (Mejía & Colin, 2013). En adición, el Knowledge Management se enfoca en diferentes elementos y procesos como desarrollo de prototipos, experimentación y evaluación del producto, definido en forma sistemática en base a la memoria corporativa que ofrece a los usuarios actualizar y manejar conocimientos (Marulanda, Giraldo, & López, 2013).

Por otro lado, el Knowledge Management brinda la capacidad de identificar y estructurar el conocimiento en capacidades, destrezas y talento de las personas, con el fin de desarrollar procesos administrativos frente a la investigación y extensión de información analizada, organizada y simbólica como método de gestión empresarial dentro de la gestión de los recursos humanos y el liderazgo (Correa, Rosero, & Segura, 2008) (Nieves & León, 2001). Así mismo, la innovación en las empresas está determinado en los resultados que generan los nuevos conocimientos o sus nuevas combinaciones, en base a un conocimiento disponible que sea capitalizado y

transferido, proceso de innovación establecido por Nonaka y Takeuchi (1995) (Liberona & Ruiz, 2013).

El Knowledge Management es considerado un factor importante dentro de la economía del conocimiento para la innovación y la competitividad de las organizaciones, con el fin de buscar mecanismos adaptables para su creación, transformación y transferencia del conocimiento (Calvo, 2018). Sin embargo, los resultados del Knowledge Management influyen en los resultados operativos, financieros y de innovación, por tanto, entre las prácticas capaces de medir la correcta gestión del conocimiento son trabajo en equipo, incremento del Empowerment, flexibilidad en la toma de decisiones y una visión global de las empresas, los cuales son variables dependientes para el incremento de los resultados en las áreas operativo, financiero y de innovación (Tari & García, 2013).

1.6.Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Medir las prácticas de la Gestión de Capital Humano y Knowledge Management en las Empresas de la Provincia de Tungurahua.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el contexto de la gestión de Capital Humano y Knowledge Management y su relación en la praxis empresarial.
- Determinar indicadores para la medición de la inversión y desempeño de la Gestión de Capital Humano.
- Identificar y analizar modelos y sistemas que optimicen el buen manejo de las prácticas de gestión de Capital Humano y Knowledge Management.
- Aplicar el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) entre las prácticas de la gestión de Capital Humano y Knowledge Management.

1.7.Problema de Investigación

La medición de las prácticas de gestión de capital humano apoya a la gestión del Talento Humano; sin embargo, si no cuantifica la contribución a los resultados económicos de la organización, se traduce a una función que consume recursos en vez de agregar valor y evita entender la gestión en términos económicos. Por lo tanto, la aplicación estratégica de la medición de las prácticas de gestión de capital humano permitirá la reducción de costos laborales, y apoyo a una inversión que genere valor a las organizaciones (Torres, 2005).

Por otro lado, minimizar la importancia de la gestión del conocimiento se ve ligada por la falta de información de las empresas, mismas que han opacado su aplicación debido a su tendencia que en la práctica se reduce al manejo de intangibles; sin embargo, éste intangible ha tomado lugar como elemento del capital humano e intelectual como inversión que asegura el buen manejo del conocimiento corporativo y creación de estrategias empresariales que aseguren la creación de capacidades para explotar en forma efectiva y productiva el conocimiento y recursos de las organizaciones (Bustelo & Amarilla, 2001) (Nagles, 2007).

1.8.Fundamentación Teórico – Científico

1.8.1. Gestión de Capital Humano

Valhondo (2002), la gestión de capital humano se encarga del proceso de selección, inducción y contratación de personal para alcanzar las metas de una organización, a través de competencias, habilidades y experiencias de los empleados.

Chiavenato (2007) define a la gestión del capital humano como un área sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones y depende de aspectos como la cultura y la estructura organizacional, características del contexto ambiental, el giro del negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

North & Rivas (2008), la gestión de capital humano es el proceso de atraer, mantener y desarrollar personas que trabajan por un objetivo en común y que sean capaces de sobrellevar los cambios.

López (2018), la gestión del capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores; es decir, busca lograr un equilibrio entre los recursos humanos y la consecución de metas organizacionales.

Los objetivos que persigue la gestión de capital humano son:

- Mejorar las relaciones laborales entre los miembros de la organización.
- Crear un equilibrio entre los objetivos de los colaboradores y de la organización.
- Inculcar el trabajo en equipo y la colaboración en las diferentes áreas de la empresa.

1.8.1.1.Importancia de la Gestión de Capital Humano

El capital humano es de vital importancia para las organizaciones debido a que el incremento de la productividad individual y el crecimiento económico guarda relación entre el costo de formación y los beneficios obtenidos en el trabajo realizado; así mismo, mide y evalúa el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, cuyo fin es tener una visión clara de las competencias necesarias para alcanzar el éxito personal y organizacional (North & Rivas, 2008) (López , 2018).

1.8.1.2.Ventajas y Desventajas de las Prácticas de Gestión de Capital Humano

Santana (2013), la gestión del capital humano es un desafío grande, para el cual se han desarrollado estrategias para gestionarlo de manera efectiva y a su vez se han identificado algunas de sus ventajas y desventajas:

Ventajas

- La gestión de capital humano fortalece y optimiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano.
- Contribuye al desarrollo personal, con un proceso de identificación de las necesidades de capacitación.
- Proyecta la implementación de programas de capacitación.
- Detecta las necesidades de preparación del personal a través de la evaluación de desempeño, lo que permite identificar las habilidades que carecen o poseen los empleados.

Desventajas

- Elevados costos en los procesos de contratación de personal.
- Mayor inversión en la formación del capital humano.
- Competencias insuficientes.
- Riesgo de contratar personal inadecuado.

1.8.1.3. Medición de las Prácticas de Gestión de Capital Humano

La medición de las prácticas de gestión de capital humano o gestión de personas, representa la cuantificación de la actividad y contribución de las personas en su trabajo diario, con el fin de determinar el valor del capital humano de la empresa a través del análisis de factores críticos y modelos basados en la inversión en capital (Simón, Rojo, & Molina, 2011).

Alhama (2003), la medición de las prácticas de gestión de Talento Humano es aquel que permite cuantificar de manera objetiva el impacto de las personas en la organización, se basa en el principio de que si no se controla no se puede medir y tomar decisiones estratégicas.

Para referirse a la medición de las prácticas de capital humano se considera la formación y la valoración financiera de lo que se produce y lo que se invierte en la organización, lo cual se resume en el proceso de selección, capacitación y evaluación de personas para determinar conocimientos, habilidades y destrezas.

¿Cómo medir las prácticas de gestión de capital humano?

Gómez (2017), se aplica una serie de parámetros objetivos y cuantitativos que permita identificar el ROI del capital humano, es decir se mide la productividad de cualquier área de la organización enfocada a mejorar los resultados y cumplir con los objetivos de la organización.

La medición de las prácticas de capital humano es un proceso que se encarga de seleccionar el talento que va a trabajar en las actividades de la empresa y ser productivo a través de la satisfacción y desempeño en cada área de trabajo.

La forma de medir el capital humano puede variar ya que se puede aplicar indicadores y mediciones según el área que se quiera evaluar.

1.8.1.4.Indicadores de Medición de las Prácticas de Gestión de Capital Humano

Zuloaga (2011), la gestión de formación en los empleados brinda resultados con mayor precisión de los beneficios en cuanto a la satisfacción de las personas, el nivel de aprendizaje y al manejo de costos e inversión.

De esta forma se compiló diferentes indicadores relevantes a la investigación que permitirán la evaluación y medición de las prácticas de gestión de capital humano.

Tabla 1 Indicadores de Gestión

	INDICADORES	FÓRMULAS
(Quintero, Panesso, & Portela, 2015)	Nómina invertida capacitación	$IC = \frac{\text{Costo total de la capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$
	Horas promedio de capacitación por empleado	$HCE = \frac{\text{Suma del total de horas de formación} \times \text{N}^\circ \text{ total de empleados}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$
	% de empleados que reciben capacitación al año	$PC = \frac{\text{N}^\circ \text{ de personal capacitado}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} * 100$
	\$ Inversión en capacitación al personal	$PC = \frac{\text{Costo total de la Capacitación}}{\text{Total de horas de capacitación}}$
(García & Chávez, 2017)	% Rotación de Personal	$RP = \frac{\text{N}^\circ \text{ actual de empleados}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados al comienzo del periodo}} \times 100$
	Total eventos de formación	$GF = \frac{\text{N}^\circ \text{ de eventos de capacitación cumplidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de eventos programados}} \times 100$
(McGrew, 2018)	% Empleados evaluados	$RP = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados calificados en evaluación de desempeño}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} \times 100$
	ROI del capital humano	$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

1.8.1.5. Modelos de las Prácticas de Gestión de Capital Humano

Chiavenato (2007), establece dos modelos de medición de la gestión de capital humano:

Modelo centralizado de la Gestión del Talento Humano

El responsable de recursos humanos: recluta, selecciona, entrena, remunera, evalúa, promueve, desvincula o jubila; además establece horarios, salarios, tareas, reglas iguales para todos.

Modelo descentralizado de la Gestión de Talento Humano

Los gerentes asumen las responsabilidades sobre sus subordinados: reclutan, seleccionan, entrenan, compensan, evalúan, promueven, desvinculan y jubilan. Establecen horarios, salarios, tareas y metas específicas e individuales; y brindan soluciones a la medida de cada persona de acuerdo con sus diferencias individuales.

Seguí (2007) establece un modelo para la medición de las prácticas de gestión de capital humano:

Modelo general del Capital Humano

Se basa en medir el valor de los activos intangibles en la empresa, es decir, mide el valor de los individuos en sus capacidades y competencias en áreas como: liderazgo, innovación, procesos y cultura organizacional.

Aduna, García & Chávez (2017), este modelo hace énfasis en la forma en que los recursos son captados, desarrollados y controlados en la organización, es decir, hace un análisis de los factores que intervienen en la organización como son los recursos humanos y tecnológicos.

Este modelo propone varias actividades distribuidas en 4 subsistemas:

Figura 1 Subsistemas del Modelo General de Capital Humano



Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

El modelo de capital humano crea una ventaja competitiva a través del análisis del desempeño laboral de las personas, quienes con su esfuerzo permiten alcanzar objetivos organizacionales.

1.8.1.6. Teorías de la Gestión de Capital Humano

Teoría económica de los costos de transacción

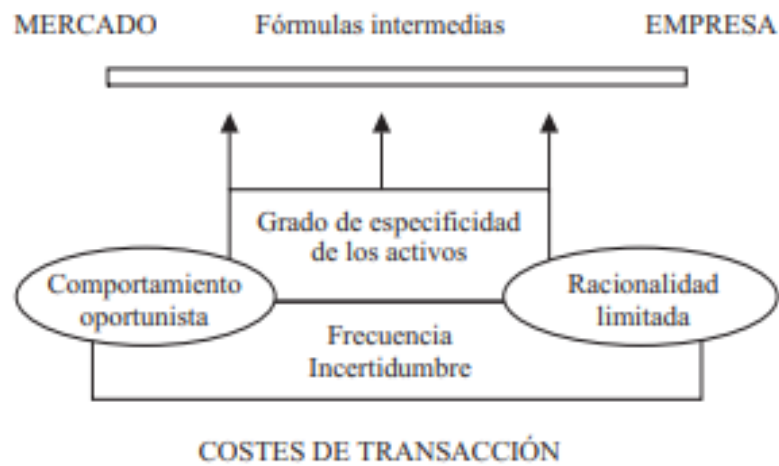
López & Rosell (2007), los costes de transacción surgen de la creación del conocimiento en base a la medición de las habilidades y actitudes de las personas, cuyo derecho de transferencia de conocimiento está en relación con la negociación y hace énfasis en elegir al personal adecuado para trabajar en una organización.

Los costos de transacción se pueden reducir en 3 fases:

- **Información:** concebir la necesidad de una organización y buscar los medios para lograrlo.

- **Negociación - transacción:** corresponde al movimiento del mercado en relación a las personas.
- **Supervisión o vigilancia:** organizar las transacciones dentro de una institución y velar por su cumplimiento.

Figura 2 Fases del Costo de Transacción



Fuente: (López & Rosell, 2007)

Los costes de transacción se originan de la existencia de fallas en el mercado, por lo cual la transferencia de bienes tangibles o intangibles ocurren en un contexto de intercambio a través del análisis de variables como el comportamiento para aprovechar oportunidades, con la frecuencia de que un evento inesperado ocurra y con la racionalidad para asumirlo.

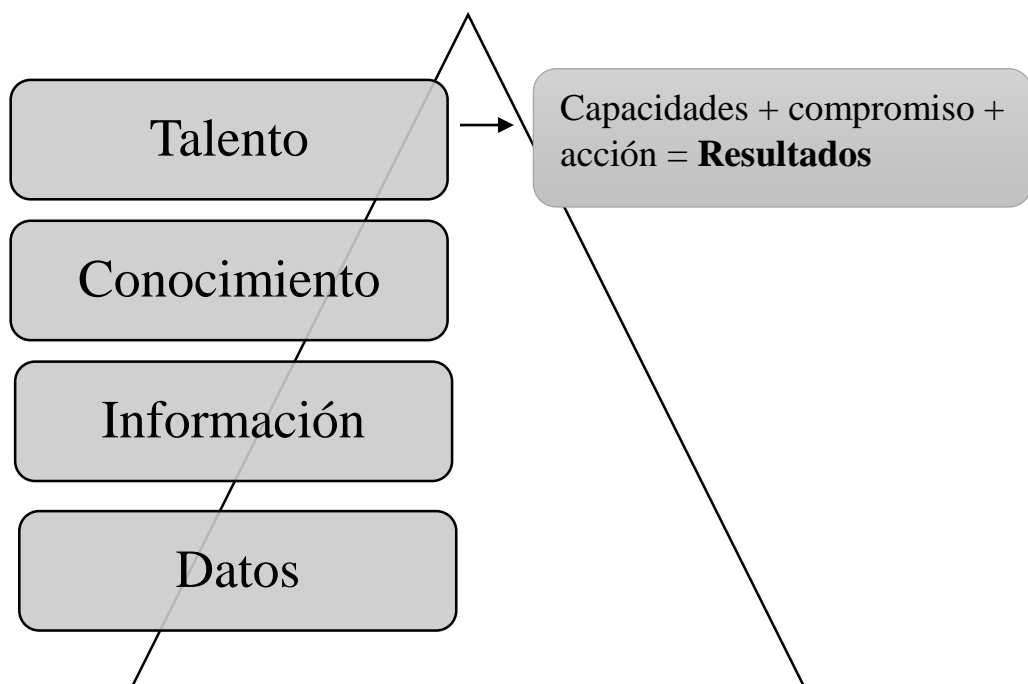
Teoría de Capital Humano Igual al Beneficio Futuro

Aronson (2005), la teoría del capital humano fue elaborado por los economistas Theodor Schultz y Gary Becker, quienes expresaban que el capital humano es una inversión que genera rentabilidad en el futuro, es así que se originó la “revolución del conocimiento” y la “revolución de la información”.

La Teoría del Capital Humano disminuyó su influencia en el desarrollo económico, se demostró que las remuneraciones no exhibían relación con los conocimientos de las personas durante su proceso formativo, por lo cual se creó un estudio del mercado de trabajo lo cual manifestó que existía una abundancia de personas con título en situación de subempleo o en varios casos desempleados.

En la teoría de talento humano se consideran los siguientes elementos:

Figura 3 Elementos de la Teoría de Talento Humano



Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Teoría Basada en los Recursos de la Empresa

Sánchez & Herrera (2015), la teoría de los recursos se enfoca en la estrategia dado que le da importancia a la estructura interna de la organización y conceptualiza procesos de consecución de objetivos, debido a que los recursos son la entrada de un sistema de producción que se convierten en salida.

La teoría de recursos de la empresa hace énfasis al manejo de intangibles para conseguir objetivos organizacionales; esta teoría unifica los recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva en las organizaciones, y enfatiza la flexibilidad de los procesos acorde a un entorno cambiante.

En el área de talento humano la teoría de recursos tuvo más relevancia a partir del año 2000, donde las estrategias generaban una mayor ventaja competitiva.

Análisis estratégico basado en la teoría de recursos

Figura 4 Teoría de Recursos



Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

En el panorama del análisis estratégico de la teoría de recursos se encuentran varios elementos como:

1. La identificación de recursos para localizar fortalezas y debilidades de la organización.

2. Identificar las capacidades con las que cuenta el talento humano.
3. Evaluar el potencial de los recursos para crear, mantener y desarrollar una ventaja competitiva.
4. Seleccionar las estrategias para aprovechar las capacidades de la organización y maximizar las oportunidades externas.

1.8.1.7. Enfoques para la Medición de las Prácticas de Gestión de Capital Humano

Torres (2005), para medir el impacto en los resultados que tiene la gestión del capital humano se han identificado 4 enfoques básicos:

- 1. Medición de la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas a través de estudios de investigación en varias empresas.**
 - Información interna y externa en la organización.
 - Innovación empresarial
 - Creación de procesos eficaces.
 - Coordinación de todas las áreas de la empresa.
 - Incorporación y asimilación de nuevas capacidades.

- 2. Medición de la Contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia de la empresa o Unidad de Negocio.**
 - Mejorar los canales de distribución.
 - Fomenta el trabajo en equipo.
 - Mejores relaciones entre colaboradores, proveedores y clientes.

- 3. Medición del impacto de intervenciones o programas específicos de capital humano a través de procesos de medición que vinculen las acciones de**

capital humano con los resultados de negocio y cuantifiquen sus beneficios económicos particulares.

- Disponer de información para transformarle en conocimiento e incorporar una mejor ventaja competitiva a la organización.

4. Medición del impacto económico del capital humano a nivel de la empresa a través de indicadores financieros de productividad y generación de valor del capital humano.

- La gestión de capital humano tiene relevancia para medir y cuantificar los beneficios económicos que las organizaciones obtienen a través de las personas y como contribuyen a la productividad.

1.8.2. Knowledge Management

Nagles (2007) define a la gestión del conocimiento como “un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información”.

Bustelo & Amarilla (2001) definen al KM como “conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos”.

Seguí (2007), es el arte de crear valor a partir de activos intangibles, centrado en los conocimientos del recurso humano a través de la coordinación, control y desarrollo de competencias con el objetivo de mejorar su capacidad de resolución de problemas y contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

Para los autores Arias & Pedraza (2007) el Knowledge Management brinda las siguientes capacidades:

- Uso de conocimientos accesibles de fuentes externas.
- Incrustar y almacenar conocimientos en procesos de negocio, producto y servicios.
- Representación del conocimiento en bases de datos y documentos.
- Promover el crecimiento del conocimiento a través de la cultura e incentivos de la organización.
- Transferencia e intercambio de conocimiento en toda la organización.
- Evaluar el valor de los activos del conocimiento y el impacto de forma regular.

1.8.2.1.Importancia del Knowledge Management

El Knowledge Management permite medir los resultados de crecimiento financiero a través del crecimiento personal; se considera como una estrategia que genera beneficios para la empresa a través de un proceso de transferencia de información con la finalidad de crear valor para la organización. En adición, para medir los resultados de una organización, la información financiera no es suficiente, por lo tanto, el capital intelectual juega un papel importante; a través de ellos se crea una estructura innovadora y eficiente que genere el logro de objetivos estratégicos (Nieves & León, 2001).

1.8.2.2.Ventajas y Desventajas del Knowledge Management

Ruiz (2014), el Knowledge Management permite buscar al personal más idóneo o competente para que una organización de a conocer su capacidad y sea un aporte.

Ventajas:

- Permite implementar nuevas formas de aprendizaje en los empleados de una organización.
- Permite compartir conocimientos de manera que incremente la motivación.
- Fomenta el desarrollo personal de los empleados.
- Tiene mayor eficacia organizativa, evita que el conocimiento se escape de la organización.
- Incrementa los beneficios, por que transforma a la organización en una fuente de aprendizaje.
- Fomenta la satisfacción del personal y saca al máximo rendimiento a su conocimiento.

Desventajas

- Los empleados no poseen la capacidad de asimilar y adoptar nuevos conocimientos.
- Escasa adaptabilidad a los cambios.
- Cambios culturales, debido a que pocos empleados comparten el conocimiento.
- Lograr que el conocimiento sea utilizable, ya que toda la información que circula dentro de la organización no es valiosa.

1.8.2.3.Medición del Knowledge Management

Inche & Chung (2004), para medir el Knowledge Management, se centra en competencias que materializan la cantidad de formación, aprendizaje, iniciativa y creatividad, a través de la difusión de valores necesarios para el logro de objetivos.

Bueno (2002), es medir el valor del conocimiento sistematizado formado por infraestructura, tecnología, procesos, métodos, técnicas y herramientas que posibilitan la creación de valor.

León & Ponjuán (2011), analizaron el valor acumulado por la generación de conocimiento, destrezas, habilidades, a través de la aplicación de herramientas de medición que permita demostrar como la gestión de conocimiento contribuye a la creación de valor en la organización.

1.8.2.4. Modelos del Knowledge Management

Seguí (2007) expresa que existen varios modelos que surgen de investigaciones anteriores y estos son:

Modelo de Arthur Anderser

El KM se encuentra dentro de un entorno de liderazgo para fortalecer capacidades y cultura e identifica actividades innovadoras, procesos de difusión del conocimiento y tecnología que representa el soporte de la comunicación entre los miembros de la organización.

Este modelo abarca dos sistemas concretos para el uso y transferencia de conocimiento:

- **Sharing networks:** son herramientas que permiten el ingreso de personas con objetivos comunes a través de la práctica de trabajo en equipo y foros de discusión.
- **Knowledge Space:** son bases de datos que almacenan informes, metodologías y propuestas para crear una infraestructura de empaquetar el conocimiento.

Modelo de KPMG Consulting

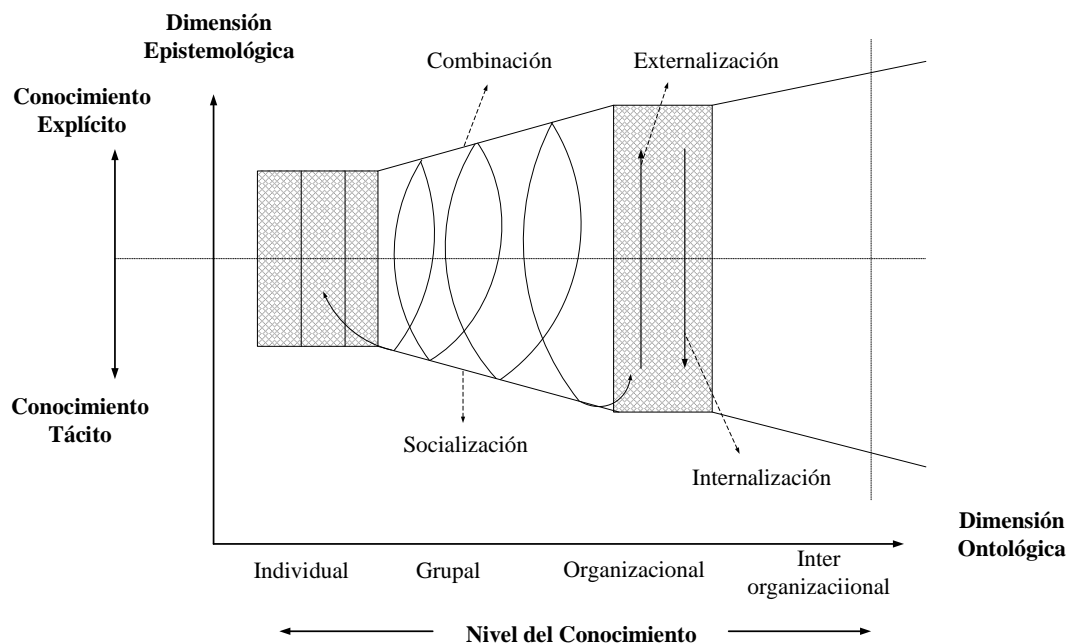
Se centra en procesos de dirección y control de personas y trata maximizar la comunicación a través del trabajo en equipo, liderazgo y cultura organizacional,

además que utiliza sistemas de información y comunicación para posibilitar un eficiente aprendizaje organizativo.

Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Rojas & Torres (2017), Nonaka y Takeuchi afirman que para la creación de conocimiento es importante dividirlo en varias dimensiones acorde a la función de generar nuevos conocimientos para difundirlo e incorporarlo en las organizaciones a través de la aplicación de la tecnología.

Figura 5 Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi



Fuente: (Rojas & Torres, 2017)

Para la creación de conocimiento es importante entender su naturaleza para lo cual se establecen dos dimensiones:

Dimensión ontológica: se basa en el entorno que el conocimiento tiene relación a nivel individual, grupal y organizacional; tienen por objetivo crear conocimiento a

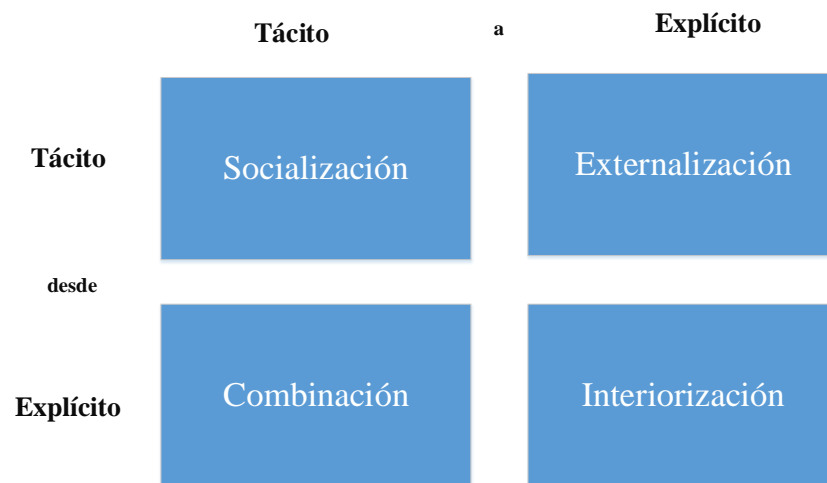
partir de la creatividad de las personas y forma parte de una red de conocimientos de la organización.

Dimensión epistemológica: hace énfasis en el proceso de comunicación del conocimiento a través de dos formas de conocimiento:

- **Conocimiento tácito:** se refiere al conocimiento personal, difícil de transmitir a otras personas, es decir, es lo que posee cada persona en forma individual como la experiencia, valores, ideales y emociones.
- **Conocimiento explícito:** es aquel conocimiento que se puede transmitir en un lenguaje formal como palabras y números, expresado en forma de libros, imágenes, bases de datos, sistemas operativos que funcionan acorde a procedimientos codificados.

La dimensión epistemológica consiste en la interacción del conocimiento explícito y tácito cuyo proceso se conoce como conversión de conocimiento que está compuesto por fases:

Figura 6 Dimensión Epistemológica



Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

- **Modelo SECI**

Socialización: es el proceso de adquirir conocimiento a partir de experiencias o por medio de documentos, manuales o diálogos orales, o también se conoce como el conocimiento armonizado que consiste en compartir habilidades técnicas y modelos mentales.

Externalización: consiste en convertir el conocimiento tácito en explícito, para que sea comprensible para otras personas de la organización a través del lenguaje visual, metáforas, modelos a lo que se le conoce como conocimiento conceptual.

Combinación: consiste en seguir un proceso de sistematizar conceptos para sintetizar conocimientos explícitos con el objetivo de que cualquier persona de la empresa pueda acceder a él, y así difundirlo a través de una presentación o conferencia a lo que se le conoce como el conocimiento sistémico a partir de la aplicación de varias fuentes de información.

Interiorización: es el proceso de convertir el conocimiento explícito en tácito a través del know-how “aprender – haciendo”, conocido también como el conocimiento operacional que analiza experiencias acordes a la puesta en práctica.

- **Espiral de Conocimiento**

La espiral del conocimiento se centra en la creación y acumulación del conocimiento de forma individual, para lo cual requiere de varias condiciones:

1. **Intención:** es el objetivo de la empresa para alcanzar sus metas a través de la creatividad de las personas con la aplicación de estrategias corporativas.

2. **Autonomía:** posibilita la capacidad de las personas para actuar de forma individual a través de la generación de ideas, motivación y generación de conocimiento.
3. **Fluctuación y caos creativo:** es de vital importancia para la generación de conocimiento debido a que a través del incremento de tensión las personas pueden definir problemas y resolverlos de manera creativa.
4. **Redundancia:** consiste en compartir conocimientos tácitos que permitan establecer conceptos e ideas para crear nuevas oportunidades de transmisión de conocimiento.

1.8.2.5. Teorías del Knowledge Management

Sebater & Meroño (2010) expresa que la gestión del conocimiento se define a través de procesos para compartir y convertir información de manera adecuada que contribuya a mejorar el desempeño organizacional con la creación de varias teorías:

Teoría de aprendizaje organizacional

La gestión del conocimiento se centra en el aprendizaje, por lo cual se considera como una solución para la toma de decisiones que permiten estructurar el conocimiento a través de la formación de todos los miembros de una organización.

Teoría de calidad

La gestión del conocimiento se basa en un sistema de calidad que buscan maneras efectivas de ejecutar procesos que han sido identificados dentro de la organización.

Por otro lado, Calvo (2018) señala una teoría del Knowledge Management basada en el proceso de compartir conocimiento:

Teoría de Gestión del Conocimiento

Se enfoca en la gestión de conocimiento con el motor de la innovación, su objetivo es determinar la capacidad de interrelación de los individuos y el conocimiento para desarrollar iniciativas y alianzas estratégicas. Se compone de 4 actividades: adquisición, selección, interiorización y uso de conocimiento.

1.8.2.6.Enfoques del Knowledge Management

Macías & Aguilera (2012) expresan que la gestión del conocimiento está compuesta por el conocimiento tácito el cual está formado por la experiencia personal y que es de difícil codificación; mientras que, en el conocimiento explícito la información es codificada en forma sistemática para lo cual utiliza diversos enfoques como:

Gestión del Conocimiento como un Proceso

La gestión del conocimiento como un proceso combina la capacidad de procesamiento de la información y lo incorpora con la tecnología, con el objetivo de mejorar la habilidad de creatividad e innovación de las personas.

Ciclo del Conocimiento

Integra cuatro fases fundamentales:

- 1. Adquisición de conocimiento:** se enfoca en buscar información a partir de varias fuentes, e inclusive extraerlo de la experiencia de las personas que lo poseen.
- 2. Creación del conocimiento:** surge a través del desarrollo e incremento del nuevo conocimiento.
- 3. Diseminación del conocimiento:** consiste en esparcir el conocimiento de forma rápida entre las personas ya sea individual o en grupo.

- 4. Aplicación del conocimiento:** consiste en aplicar la información adquirida en los procesos de trabajo de la organización.

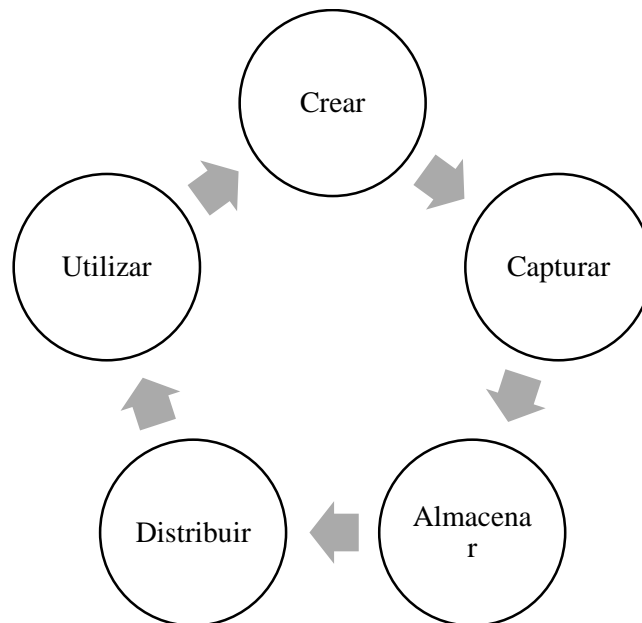
Gestión del conocimiento enfocado en diversas estrategias

Estrategia de codificación

Se enfoca en el almacenamiento de información en bases de datos, que estén a disposición de las personas de la organización con el uso de la tecnología de la información.

Proceso de la estrategia de codificación:

Figura 7 Ciclo de Codificación



Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

En las estrategias de codificación se implementa la creación del conocimiento, para posterior buscar capturarlo a través del uso de la tecnología con el adecuado almacenamiento que puede ser en bases de datos o sistemas operativos, y que tiene por objetivo distribuir la información a las personas que integren una organización y así utilicen ese conocimiento en el desarrollo de sus actividades laborales.

Estrategia de personalización

Se enfoca en compartir el conocimiento a través del diálogo social, con el uso de técnicas de interacción de las personas.

Figura 8 Proceso de la estrategia de personalización



Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

El proceso de la estrategia de personalización consiste en transferir el conocimiento de una persona a otra con la utilización del diálogo, para lo cual utiliza la técnica de socialización que consiste en crear conocimiento a través de la recolección y selección de información, con el fin de distribuirlo a las personas de la organización y así utilizarlo de forma eficiente en la ejecución de actividades.

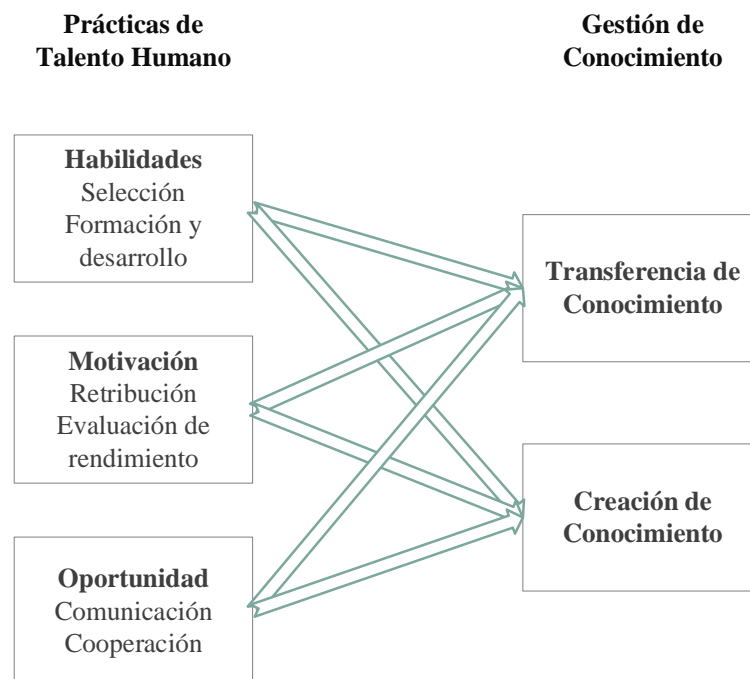
1.8.3. Relación de la Gestión de Capital Humano con Knowledge Management

Macías & Aguilera (2012), existe una relación directa debido a que en la adquisición de conocimiento incluye el reclutamiento, selección de personas que contribuyan al aprendizaje y crecimiento continuo, para desarrollar un entorno de apoyo a los individuos, trabajo en equipo, sistemas de compensación, inversión en formación y desarrollo de capital humano existente, además contribuye a la creación de un clima de cooperación y esto se logra a través de una evaluación de necesidades para la implementación de programas de formación y desarrollo.

La gestión del talento humano tiene relación directa con el Knowledge Management porque permite realizar:

- **Mejores prácticas:** involucra a las personas en la creación de iniciativa a la cultura de la cooperación.
- **Trabajo basado en el conocimiento:** aplicación de experiencias, habilidades y capacidades.
- **Congruencia:** evaluación de desempeño con relación a las practicas efectivas de talento humano.
- **Capital humano y social:** contribución al desarrollo personal y profesional.
- **Aprendizaje:** se vincula a proceso para elevar el desempeño organizacional.

Figura 9 Modelo conceptual de las prácticas de capital humano y gestión del conocimiento



Fuente: (Pérez, Prieto, & Martín, 2009)

1.8.3.1. Teorías de la Gestión de Capital Humano y Knowledge Management

Calvo (2018), la gestión del conocimiento y las prácticas de capital humano tienen una estrecha relación, la misma que se fundamenta en varias teorías:

Teoría de la Gestión

Es el resultado de combinar la gestión del conocimiento con las prácticas de capital humano con el objetivo de determinar sistemas de capacitación y políticas para lograr una mejor calidad de fuerza laboral, la gestión incluye la planeación, organización, liderazgo y control.

Teoría de desarrollo a partir de la creación de conocimiento y capital humano

Combina dos marcos de trabajo, tiene sus bases en la conversión de conocimiento a través de 4 fases: socialización, externalización, combinación e internalización; este proceso facilita la creación de conocimiento a través de los activos intelectuales que son indispensables para crear valor en la empresa.

1.8.3.2. Modelos de la Gestión de Capital Humano y Knowledge Management

Nieves & León (2001), los modelos del Knowledge Management favorecen a los integrantes de las organizaciones a un mejor aprendizaje y adaptación a los cambios para lo cual propone:

Modelo De Gopal & Gagnon

Este modelo se divide en 3 áreas importantes:

- **Administración del conocimiento:** identificar la situación actual del conocimiento.

- **Administración de información:** consolidación del conocimiento como base de información.
- **Administración de aprendizaje:** transformación del conocimiento en prototipos de aprendizaje que motive el crecimiento y desarrollo de los individuos.

Modelo basado en el capital social de la empresa

Macías & Aguilera (2012), es un modelo que enfatiza las relaciones de las personas entre el conocimiento y el desempeño organizacional, este modelo reconoce tres dimensiones:

- **Dimensión estructural:** analiza la interacción de las personas y su estructura (densidad, conectividad y jerarquía).
- **Dimensión relacional:** se enfoca en la relación de lograr la cooperación y el intercambio de conocimiento.
- **Dimensión cognitiva:** se refiere al conjunto de recursos para lograr una interpretación y representación compartida del conocimiento.

La gestión de recursos humanos con la gestión de conocimiento permite medir el desempeño organizacional a través del reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, compensación laboral y capacidad innovadora de las personas, así como la forma en la que se adquiere, disemina y aplica el conocimiento en entono de la organización.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Recursos

2.1.1. Recursos Institucionales

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Administrativas

Empresas del Sector Financiero

Empresas del Sector Industrial

2.1.2. Recursos Humanos

Investigadores: Josué Enrique Frutos Dacto y Nathaly Carolina Morales Quiroga

Tutora: Ing. María Dolores Guamán MBA.

Gerentes, Responsables de los Departamentos de las empresas y empleados.

2.1.3. Recursos Materiales

- Hojas A4
- Flash memory
- Esferográficos
- Copias
- Lápices
- Borradores

- Impresiones
- Empastado
- Cd

2.1.4. Recursos Tecnológicos

- Impresora
- Computadora
- Internet
- Calculadora
- Celular

2.2.Método

2.2.1. Enfoque

En la investigación se empleó un enfoque cuantitativo previo a las investigaciones anteriores, debido a su proceso sistemático capaz de probar hipótesis mediante la recolección de datos (Hernández, Ferández, & Baptista, 2014). Por lo tanto, dicho enfoque permitió analizar las Prácticas de Gestión de Capital Humano y Knowledge Management, así como la medición de estas en empresas del sector financiero e industrial (Beltrán, Escrig, Bou, & Roca, 2013) (Ode & Ayavoo, 2019).

2.2.2. Modalidad

La modalidad aplicada en la investigación es no experimental, dado que el estudio fue realizado sin la manipulación de las variables y los fenómenos fueron analizados en su estado natural sin la creación de un escenario (Hernández, Ferández, & Baptista, 2014). El diseño de investigación es transversal, recolecta datos en un único momento,

permite describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Gómez M. , 2006).

La investigación recolectó datos a través de encuestas como técnica de investigación enfocado en la medición de las Prácticas de Gestión de Capital Humano y Knowledge Management en las empresas de la provincia Tungurahua.

2.2.3. Nivel de la Investigación

El nivel relacional de alcance correlacional en estudios de investigación cuantitativa, describe y relaciona variables o categorías existentes en un contexto determinado, apoyado en planteamientos e hipótesis que son sometidos a prueba y verificación (Hernández, Ferández, & Baptista, 2014) (Gómez M. , 2006) (Tamayo, 2004).

El presente estudio pretende realizar la relación existente entre las Prácticas de Gestión de Capital Humano y el Knowledge Management a través de cuestionarios desarrollados por Snell & Dean (1992), Wood & Abanese (1995) y Gold Malhotra & Segars (2001) (Beltrán, Escrig, Bou, & Roca, 2013) (Ode & Ayavoo, 2019).

2.2.4. Población y Muestra

Población

La población es aquel conjunto de personas que se ajustan a una serie de especificaciones y forman la totalidad de un fenómeno de estudio capaz de ser cuantificable (Hernández, Ferández, & Baptista, 2014) (Tamayo, 2004).

La población de estudio se caracterizó en empresas del sector financiero, a través de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, específicamente del Segmento 3 y 4 que representa el 37,5% del total de empresas involucradas; del sector industrial a través de la Superintendencia de Compañías, pertenecientes a Medianas Empresas

representa el 62,5% de la totalidad que, conjuntamente arrojan un tamaño de la población de 266 empleados.

Muestra

La muestra es un subgrupo o una parte representativa de la población de interés, cuyas características son similares y funcionales a la investigación (Gómez M. , 2006). La muestra no probabilística es un subgrupo de la población que no depende de la probabilidad y se sujeta a las características de la investigación (Hernández, Ferández, & Baptista, 2014).

En la presente investigación la unidad de estudio son los gerentes, responsables de los departamentos de las empresas y empleados del sector financiero e industrial, por lo tanto, se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo por conveniencia, que arroja un tamaño de la muestra de 152 individuos para el cuestionario de Prácticas de Gestión de Capital Humano que representan al 57,14% de la población; y 266 individuos para el cuestionario de Knowledge Management que representa a la totalidad de la población.

2.2.5. Selección y diseño del Instrumento

El instrumento de recolección de datos empleado en la investigación es la técnica documental llamada encuesta, debido a que recoge información suministrada de forma verbal o escrita a través de cuestionarios estructurados (Alvira, 2011).

2.2.5.1. Diseño del Instrumento

Los instrumentos utilizados en la investigación están conformados por dos cuestionarios en base a las prácticas de capital humano y Knowledge Management. Las escalas empleadas en el cuestionario de prácticas de capital humano fueron desarrolladas por Snell y Dean (1992), Wood y Albanese (1995) y Lepak y Snell

(2002); conformado por 11 indicadores en Prácticas de Capital Humano, 3 indicadores en Evaluación de Rendimiento, 4 indicadores en Remuneraciones Equitativas, 5 indicadores en Enriquecimiento el Puesto de Trabajo y 5 indicadores en la escala de Procedimiento de Reclutamiento/ Selección (Beltrán, Escrig, Bou, & Roca, 2013) (López & Valle, 2008).

Por otro lado, las escalas utilizadas en el cuestionario de Knowledge Management fue propuesta por Hand (2012), y adaptada por varios autores; conformado por 6 indicadores en Adquisición del Conocimiento, 12 indicadores en Aplicación del Conocimiento, 9 indicadores en Generación del Conocimiento, 7 indicadores en Almacenamiento del Conocimiento, 6 indicadores en Difusión del Conocimiento y 10 indicadores en Innovación (Ode & Ayavoo, 2019) (Solano, 2017).

2.2.5.2. Validación del Instrumento

Validación teórica

Los instrumentos empleados fueron desarrollados por Snell y Dean (1992), Wood y Albanese (1995) y Lepak y Snell (2002); siendo las escalas descritas por Dess et al. (1995), Dyer y Shafer (1999) y Keidel (1999), adaptado por Volverda (1998) y Verdú (2002) y modificado con las sugerencias de Pulakos et al. (2000), en referencia al cuestionario de Prácticas de Capital Humano. (Beltrán, Escrig, Bou, & Roca, 2013) (López & Valle, 2008) En adición, el cuestionario de Knowledge Management fue propuesta por Hand (2012), y adaptado y modificado por Gold, Malhotra and Segars (2001), Darroch (2005), Villar, Alegre y Pla – Barber (2014) y Alegre, Sengupta y Lapiedra (2011), Alegre et al. (2011) y Villar et al. (2014), Gold et al. (2001) y Lee (2014) (Ode & Ayavoo, 2019) (Solano, 2017).

Validación Estadística (Coeficiente de Alfa de Cronbach)

Primera Prueba Piloto – Capital Humano

Estadísticos de fiabilidad

Tabla 2 Alfa de Cronbach del Cuestionario CH

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.908	28

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Tabla 3 Estadísticos de Escala del Cuestionario CH

Media	Varianza	Desviación Típica	N° de elementos
99,83	273,788	16,547	28

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Nota: Cálculo estadístico de fiabilidad del instrumento mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach, obtenido en el programa estadístico IBM SPSS Statistics, con un resultado de 0.908, índice ubicado dentro de la escala de aceptación de validez del instrumento y referencia admitida para el uso de la técnica Análisis Factorial.

Tabla 4 Desagregado del Alfa de Cronbach por ítem calculado del Cuestionario CH

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento – total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1.-¿Qué grado de exhaustividad tienen los procesos de selección de nuevos empleados, en términos de las técnicas de selección utilizadas?	96,98	262,629	,535	,905
2.-¿Cuánto tiempo, como media, transcurre desde que surge una vacante hasta que se contrata a un empleado para cubrirla?	96,50	288,636	-,374	,922

3.-¿Cuántas personas, como media, participan en el proceso de selección de un empleado?	95,92	272,447	,000	,914
4.-¿Cuánto dinero suele invertirse en la selección de un empleado, como porcentaje de la cifra de negocio?	96,75	262,932	,305	,908
5.-¿Cuántos candidatos, como media, se considera por cada puesto de trabajo?	96,25	257,477	,400	,906
6.-¿Qué nivel de formalización tienen los programas formativos de la empresa?	96,58	239,902	,658	,901
7.-¿Qué porcentaje de empleados ha recibido formación durante el último año?	96,58	252,265	,672	,902
8.-¿Cuántas horas de formación, como media, recibe un empleado al año?	96,83	257,424	,385	,907
9.-¿Cuántos tipos de programas formativos diferentes se ofrecen a los empleados de la empresa?	96,42	247,174	,570	,903
10.-¿Cuánto dinero invierte la empresa en formar a los empleados, como porcentaje de la cifra de negocios?	96,92	238,629	,781	,898
11.-¿La formación de los empleados de la empresa se considera un coste o una inversión?	95,50	263,000	,403	,906
12.-¿En qué grado las promociones y los ascensos de los empleados están ligados a los resultados de la evaluación de su rendimiento?	96,08	254,992	,579	,903
13.-¿En qué grado la evaluación valora si el individuo ha cumplido las normas, reglas y estándares de producción prefijados?	96,08	248,811	,717	,901
14.-¿En qué grado la evaluación valora la contribución del individuo a los objetivos estratégicos de la empresa?	95,92	249,902	,727	,901
15.-¿Cómo valoraría los niveles salariales de la empresa respecto a otras empresas del sector?	96,33	244,061	,682	,901
16.-¿Cómo diría que ha sido la evolución de los salarios en la empresa respecto a años anteriores?	96,67	245,515	,774	,899

17.-¿En qué medida se promueve en la empresa la equidad interna de los salarios (es decir, los empleados reciben una remuneración justa en comparación con otros miembros de la empresa)?	96,25	268,386	,106	,912
18.-Se diseñan incentivos como cierto nivel de participación en los beneficios de la empresa (Profit Sharing).	96,67	244,606	,620	,902
19.-En la empresa existe una política formalizada de diseño de puestos que garantiza utilizar al máximo las habilidades y competencias de los empleados	96,17	252,333	,477	,905
20.-Existen programas formales de participación de los empleados (p. ej., círculos de calidad) para los empleados de la empresa	96,75	234,932	,874	,896
21.-Los empleados de la empresa son responsables de su propia calidad	96,58	258,083	,430	,906
22.-La formación en la empresa tiene por objetivo desarrollar habilidades o destrezas a aplicar única y específicamente en la empresa.	96,33	266,424	,258	,908
23.-Existen mecanismos para la socialización del trabajador que se acaba de incorporar a la empresa.	96,00	250,909	,839	,900
24.-La selección está basada en el potencial de los trabajadores (habilidades cognitivas, aptitudes, etc.).	95,50	261,727	,455	,905
25.-La selección se centra en las habilidades del trabajador que le permiten rendir inmediatamente.	95,83	260,697	,526	,905
26.-La selección está basada en la habilidad del individuo para colaborar y trabajar en equipo.	95,83	259,788	,483	,905
27.-El proceso de selección es intenso (numerosas entrevistas, pruebas, diferentes fuentes de reclutamiento, ...).	96,33	241,515	,852	,898
28.-La selección busca trabajadores con un alto potencial para el aprendizaje.	95,83	267,424	,241	,908

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Primera Prueba Piloto – Knowledge Management

Estadísticos de fiabilidad

Tabla 5 Alfa de Cronbach del Cuestionario KM

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.950	50

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Tabla 6 Estadísticos de Escala del Cuestionario Km

Media	Varianza	Desviación Típica	N° de elementos
194,50	545,727	23,361	50

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Nota: Cálculo estadístico de fiabilidad del instrumento mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach, obtenido en el programa estadístico IBM SPSS Statistics, con un resultado de 0.950, índice ubicado dentro de la escala de aceptación de validez del instrumento y referencia admitida para el uso de la técnica Análisis Factorial.

Tabla 7 Desagregado del Alfa de Cronbach por ítem calculado del Cuestionario KM

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento – total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1.-El apoyo entre los empleados y la colaboración mutua han permitido la transferencia de conocimiento.	190,25	521,114	,537	,949
2.-La reunión se realiza periódicamente para planificar,	190,67	524,242	,480	,949

dar seguimiento y desarrollar nuevas prácticas laborales.				
3.-El conocimiento se adquiere fácilmente a través de documentos y manuales oficiales en su empresa.	191,25	526,932	,403	,950
4.-La adquisición de conocimiento lleva a reunirse con clientes para conocer sus necesidades futuras.	190,50	531,545	,342	,950
5.-La capacitación externa, como seminarios y similares, ha mejorado las experiencias de los empleados en su área de desempeño.	190,50	509,727	,561	,949
6.-Cree que la Tecnología de la Información (internet, intranet, redes sociales, dispositivos móviles, etc.) ha permitido adquirir nuevos conocimientos.	190,50	525,364	,319	,951
7.-Es capaz de ubicar y aplicar conocimientos a condiciones competitivas cambiantes.	190,42	522,992	,610	,948
8.-Tiene procesos para usar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos/servicios.	190,92	518,629	,641	,948
9.-Tiene procesos para usar el conocimiento para resolver nuevos problemas.	190,83	523,970	,593	,949
10.-Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de las experiencias	190,58	517,902	,659	,948
11.-Aprovecha los nuevos conocimientos.	190,17	514,152	,765	,048
12.-Usa el conocimiento para mejorar la eficiencia.	190,25	533,841	,325	,950
13.-Hace que el conocimiento sea accesible para quienes lo necesitan.	190,25	529,114	,463	,949
14.-Aplica rápidamente el conocimiento a las necesidades competitivas críticas.	190,25	546,932	-,050	,952
15.-Conecta rápidamente fuentes de conocimiento para resolver problemas.	190,33	525,879	,587	,949
16.-Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de los errores.	190,42	539,174	,197	,950
17.-Usa el conocimiento para ajustar la dirección estratégica.	190,83	539,061	,125	,951

18.-Utiliza comentarios de proyectos para mejorar proyectos posteriores.	190,67	522,606	,587	,949
19.-Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre sus proveedores.	191,08	523,720	,589	,949
20.-Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre sus clientes	190,67	539,879	,133	,951
21.-Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre nuevos productos/servicios dentro de su industria.	190,42	515,720	,816	,947
22.-Tiene procesos para intercambiar conocimiento con sus socios comerciales.	190,50	532,091	,289	,950
23.-Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre competidores dentro de su industria.	190,58	516,629	,790	,948
24.-Tiene procesos para generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente.	190,25	530,386	,425	,949
25.-Tiene procesos para distribuir conocimiento en toda la organización.	190,50	529,000	,590	,949
26.-Tiene procesos para la colaboración inter organizacional.	190,58	536,811	,363	,950
27.-Tiene procesos para el rendimiento de benchmarking.	190,75	519,114	,584	,949
28.-Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo desde dentro de la organización.	190,92	527,174	,429	,949
29.-Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo desde fuera de la organización.	191,00	518,545	,575	,949
30.-Tiene incentivos que fomentan la protección del conocimiento.	190,75	523,477	,543	,949
31.-Tiene procesos para proteger el conocimiento del uso inapropiado fuera de la organización.	190,83	524,152	,588	,949
32.-Tiene procesos para proteger el conocimiento del uso inapropiado dentro de la organización.	190,75	532,205	,283	,950
33.-Tiene existencia de herramientas para acceder al conocimiento almacenado.	190,75	512,750	,822	,947

34.-Tiene tecnología que restringe el acceso a algunas fuentes de conocimiento.	190,83	510,152	,778	,947
35.-Tiene mecanismos para fomentar el intercambio de información por parte de los empleados.	190,42	534,447	,463	,949
36.-Tiene técnicas de participación de los empleados, como equipos multidisciplinarios, círculos de calidad, grupos de mejora, etc.	190,75	521,114	,699	,948
37.-Cuenta con sistemas de distribución de información para empleados, clientes y proveedores.	190,42	523,720	,589	,949
38.-Cuenta con sistemas efectivos para la difusión del conocimiento.	190,50	513,182	,823	,947
39.-Tiene sistemas de codificación de conocimiento explícito.	190,42	515,720	,641	,948
40.-Usa tecnología para diseminar conocimiento.	190,75	512,568	,737	,948
41.-Disponibilidad de recursos para participar en el desarrollo de nuevos productos.	190,75	531,659	,295	,950
42.-Su empresa busca nuevas formas de hacer las cosas.	190,17	528,515	,750	,948
43.-Capacidad de responder a actividades tecnológicas relacionadas y actividades inesperadas creadas por competidores.	190,58	516,447	,696	,948
44.-Disponibilidad de conocimiento para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado.	190,33	529,879	,464	,949
45.-Su empresa frecuentemente prueba nuevas ideas.	190,42	520,811	,671	,948
46.-Disponibilidad de habilidades para aplicar tecnologías de proceso apropiadas para producir nuevos productos.	190,42	533,174	,282	,950
47.-Su empresa es creativa en sus métodos de operación.	190,75	504,750	,776	,947
48.-Capacidad de desarrollar y adoptar nuevos productos y tecnologías de proceso para satisfacer necesidades futuras.	190,67	516,606	,663	,948

49.-Su empresa suele ser la primera en comercializar con nuevos productos/servicios.	191,08	524,629	,674	,948
50.-La innovación en su empresa se percibe como demasiado arriesgada y se resiste.	191,33	540,424	,119	,951

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos indican un Alfa de Cronbach aceptable que valida el instrumento como adecuado, de 12 personas aplicadas en cada prueba piloto indican una fiabilidad de constructo de 0.908 en la escala del cuestionario de Prácticas de Gestión de Capital Humano y 0.950 en la escala del cuestionario de Knowledge Management. Por lo tanto, se revela la fiabilidad del primer instrumento con 28 ítems clasificados en 5 dimensiones y el segundo con 50 ítems clasificado en 6 dimensiones.

2.2.5.3.Operacionalización de los instrumentos

Tabla 8 Operacionalización del Cuestionario CH

Componente	Código	Indicadores	Ítem	Tipo de Medida
Prácticas de Capital Humano	PCHGE001	Grado de exhaustividad	¿Qué grado de exhaustividad tienen los procesos de selección de nuevos empleados, en términos de las técnicas de selección utilizadas? Muy poco Poco Medio Suficiente Mucho 1 2 3 4 5	Ordinal
	PCHVA002	Vacante	¿Cuánto tiempo, como media, transcurre desde que surge una vacante hasta que se contrata a un empleado para cubrirla? Muy poco Poco Medio Suficiente Mucho 1 2 3 4 5	
	PCHPS003	Proceso de selección	¿Cuántas personas, como media, participan en el proceso de selección de un empleado? 1Per. 1 – 2Per. 4Per. 5 – 6Per. 7 o más 1 2 3 4 5	
	PCHIS004	Inversión en la selección	¿Cuánto dinero suele invertirse en la selección de un empleado, como porcentaje de la cifra de negocio? Muy poco Poco Medio Suficiente Mucho 1 2 3 4 5	
	PCHPT005	Puesto de trabajo	¿Cuántos candidatos, como media, se considera por cada puesto de trabajo? 1-2 3-6 7-12 13-19 20 o más 1 2 3 4 5	

	PCHNF006	Nivel de formalización	¿Qué nivel de formalización tienen los programas formativos de la empresa? Muy poco estruc. Poco estruc. Mediana mente estruc. Suficiente mente estruc. Muy estruc. 1 2 3 4 5	
	PCHEF007	Empleados con formación	¿Qué porcentaje de empleados ha recibido formación durante el último año? 0% 25% 50% 75% 100% 1 2 3 4 5	
	PCHHF008	Horas de formación	¿Cuántas horas de formación, como media, recibe un empleado al año? 10-20 horas 30 horas 40 horas 50 horas 60 o más 1 2 3 4 5	
	PCHPF009	Programas formativos	¿Cuántos tipos de programas formativos diferentes se ofrecen a los empleados de la empresa? Muy poco Poco Medio Suficiente Mucho 1 2 3 4 5	
	PCHIF010	Inversión en la formación	¿Cuánto dinero invierte la empresa en formar a los empleados, como porcentaje de la cifra de negocios? Muy poco Poco Medio Suficiente Mucho 1 2 3 4 5	
	PCHCI011	Coste o inversión	¿La formación de los empleados de la empresa se considera un coste o una inversión? Totalmente costo Como costo Indiferente Como inversión Totalmente inversión 1 2 3 4 5	
Evaluación del Rendimiento con Fines de Desarrollo	ERDPA012	Promociones y ascensos	¿En qué grado las promociones y los ascensos de los empleados están ligados a los resultados de la evaluación de su rendimiento? Muy poco Poco Medio Suficiente Mucho 1 2 3 4 5	Ordinal
	ERDCN013	Cumplimiento de normas	¿En qué grado la evaluación valora si el individuo ha cumplido las normas, reglas y estándares de producción prefijados? Muy poco Poco Medio Suficiente Mucho 1 2 3 4 5	
	ERDCE014	Contribución a la empresa	¿En qué grado la evaluación valora la contribución del individuo a los objetivos estratégicos de la empresa? Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto 1 2 3 4 5	
Remuneraciones Equitativas	REQNS015	Niveles salariales	¿Cómo valoraría los niveles salariales de la empresa respecto a otras empresas del sector? Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto 1 2 3 4 5	Ordinal
	REQES016	Evolución de los salarios	¿Cómo diría que ha sido la evolución de los salarios en la empresa respecto a años anteriores? Poco (<10%) 20% 30 – 40% 50% Mucho (>=60%) 1 2 3 4 5	

	REQEI017	Equidad interna de Salarios	¿En qué medida se promueve en la empresa la equidad interna de los salarios (es decir, los empleados reciben una remuneración justa en comparación con otros miembros de la empresa)? Muy poco Poco Medio Suficiente Mucho											
			<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5										
	REQDI018	Diseño de incentivos	Se diseñan incentivos como cierto nivel de participación en los beneficios de la empresa (Profit Sharing). Muy poco Poco Medio Suficiente Mucho											
			<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5										
Enriquecimiento del Puesto de Trabajo	EPTPD019	Política de diseño de puestos	En la empresa existe una política formalizada de diseño de puestos que garantiza utilizar al máximo las habilidades y competencias de los empleados	Ordinal										
			<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>De acuerdo</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	EPTPP020	Programas de participación	Existen programas formales de participación de los empleados (p. ej., círculos de calidad) para los empleados de la empresa											
			<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>De acuerdo</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	EPTRC021	Responsables de la calidad	Los empleados de la empresa son responsables de su propia calidad											
			<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>De acuerdo</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	EPTDH022	Desarrollo de habilidades	La formación en la empresa tiene por objetivo desarrollar habilidades o destrezas a aplicar única y específicamente en la empresa.											
			<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>De acuerdo</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	EPTMS023	Mecanismos de socialización	Existen mecanismos para la socialización del trabajador que se acaba de incorporar a la empresa.											
			<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>De acuerdo</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
Procedimientos de Reclutamiento o/ Selección	PRSSP024	Selección basada en el potencial	La selección está basada en el potencial de los trabajadores (habilidades cognitivas, aptitudes, etc.).	Ordinal										
			<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>De acuerdo</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	PRSSH025	Selección centrada en habilidades	La selección se centra en las habilidades del trabajador que le permiten rendir inmediatamente.											
			<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>De acuerdo</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	PRSHI026	Habilidades del individuo	La selección está basada en la habilidad del individuo para colaborar y trabajar en equipo.											
			<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>Indiferente</td> <td>De acuerdo</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	PRSPS027	Proceso de selección	El proceso de selección es intenso (numerosas entrevistas, pruebas, diferentes fuentes de reclutamiento, ...).											

			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
PRSAT028	Aprendizaje de los trabajadores	La selección busca trabajadores con un alto potencial para el aprendizaje.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Tabla 9 Operacionalización del Cuestionario KM

Componente	Código	Indicadores	Ítem	Tipo de Medida
Adquisición del Conocimiento	ADCTC001	Transferencia de conocimiento	El apoyo entre los empleados y la colaboración mutua han permitido la transferencia de conocimiento. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5	Ordinal
	ADCRP002	Reuniones periódicas	La reunión se realiza periódicamente para planificar, dar seguimiento y desarrollar nuevas prácticas laborales. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5	
	ADCDM003	Documentos y manuales	El conocimiento se adquiere fácilmente a través de documentos y manuales oficiales en su empresa. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5	
	ADCRC004	Reuniones con clientes	La adquisición de conocimiento lleva a reunirse con clientes para conocer sus necesidades futuras. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5	
	ADCCE005	Capacitación externa	La capacitación externa, como seminarios y similares, ha mejorado las experiencias de los empleados en su área de desempeño. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5	
	ADCTI006	Tecnología de la información	Cree que la Tecnología de la Información (internet, intranet, redes sociales, dispositivos móviles, etc.) ha permitido adquirir nuevos conocimientos. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5	
Aplicación del Conocimiento	APCCC007	Condiciones competitivas cambiantes	Es capaz de ubicar y aplicar conocimientos a condiciones competitivas cambiantes. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5	Ordinal
	APCDP008	Desarrollo de nuevos	Tiene procesos para usar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos/servicios.	

	productos/ servicios	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
APCRP009	Resolver problemas	Tiene procesos para usar el conocimiento para resolver nuevos problemas.						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
APCEX010	Experiencia	Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de las experiencias						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
APCNC011	Nuevos conocimientos	Aprovecha los nuevos conocimientos.						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
APCME01 2	Mejora de la eficiencia	Usa el conocimiento para mejorar la eficiencia.						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
APCAC013	Accesibilidad	Hace que el conocimiento sea accesible para quienes lo necesitan.						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
APCNC014	Necesidades competitivas críticas	Aplica rápidamente el conocimiento a las necesidades competitivas críticas.						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
APFC015	Fuentes de conocimiento	Conecta rápidamente fuentes de conocimiento para resolver problemas.						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
APCAE016	Aprendizaje de errores	Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de los errores.						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
APCAD017	Ajuste de la dirección estratégica	Usa el conocimiento para ajustar la dirección estratégica.						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
APCMP018	Mejora de proyectos	Utiliza comentarios de proyectos para mejorar proyectos posteriores.						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5		
Generación del Conocimiento	GECP019	Proveedores	Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre sus			Ordinal		
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
			1	2	3	4	5	
	GECC020	Clientes	Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre sus clientes					

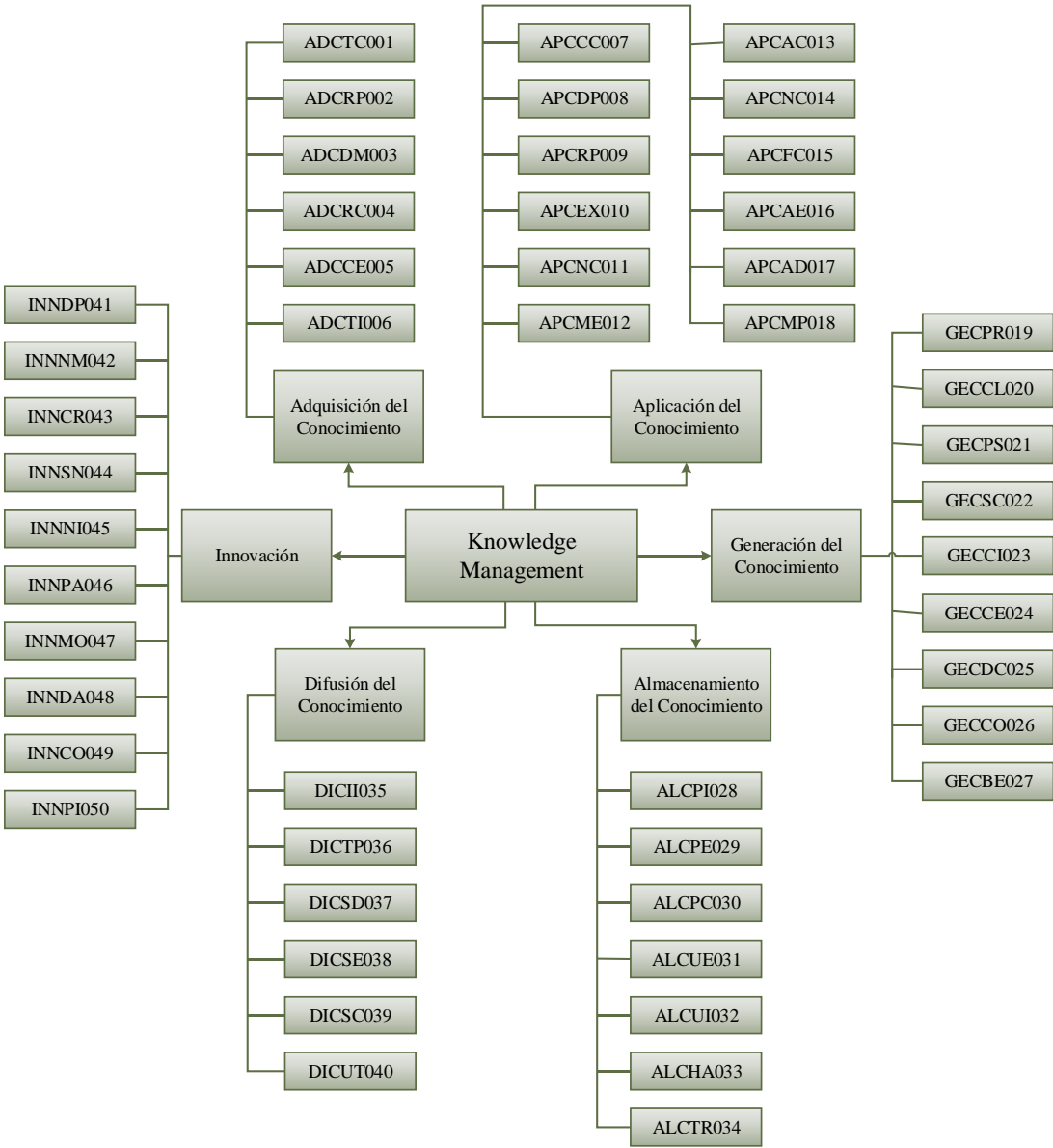
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
	GEPC021	Productos/ servicios	Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre nuevos productos/servicios dentro de su industria.						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
	GECS022	Socios comerciales	Tiene procesos para intercambiar conocimiento con sus socios comerciales.						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
	GECCI023	Competidores de la industria	Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre competidores dentro de su industria.						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
	GECE024	Conocimiento existente	Tiene procesos para generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente.						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
	GECD025	Distribución del conocimiento	Tiene procesos para distribuir conocimiento en toda la organización.						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
	GECC026	Colaboración inter organizacional	Tiene procesos para la colaboración inter organizacional.						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
	GECE027	Benchmarking	Tiene procesos para el rendimiento de benchmarking.						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
Almacenamiento del Conocimiento	ALCPI028	Protección antirrobo interno	Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo desde dentro de la organización.					Ordinal	
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
	ALCPE029	Protección antirrobo externo	Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo desde fuera de la organización.						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
	ALCPC030	Protección del conocimiento	Tiene incentivos que fomentan la protección del conocimiento.						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		
	ALCUE031	Protección de uso inapropiado externo	Tiene procesos para proteger el conocimiento del uso inapropiado fuera de la organización.						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5		

	ALCUI032	Protección de uso inapropiado interno	Tiene procesos para proteger el conocimiento del uso inapropiado dentro de la organización.											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	ALCHA033	Herramientas de acceso	Tiene existencia de herramientas para acceder al conocimiento almacenado.											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	ALCTR034	Tecnología restrictiva	Tiene tecnología que restringe el acceso a algunas fuentes de conocimiento.											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
Difusión del Conocimiento	DICII035	Intercambio de información	Tiene mecanismos para fomentar el intercambio de información por parte de los empleados.	Ordinal										
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	DICTP036	Técnicas de participación	Tiene técnicas de participación de los empleados, como equipos multidisciplinarios, círculos de calidad, grupos de mejora, etc.											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	DICSD037	Sistemas de distribución de información	Cuenta con sistemas de distribución de información para empleados, clientes y proveedores.											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	DICSE038	Sistemas efectivos de difusión	Cuenta con sistemas efectivos para la difusión del conocimiento.											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	DICSC039	Sistemas de codificación	Tiene sistemas de codificación de conocimiento explícito.											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	DICUT040	Uso tecnológico	Usa tecnología para diseminar conocimiento.											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
Innovación	INNDP041	Desarrollo de nuevos productos	Disponibilidad de recursos para participar en el desarrollo de nuevos productos.	Ordinal										
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	INNNM042	Nuevas metodologías	Su empresa busca nuevas formas de hacer las cosas.											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Indiferente</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
1	2	3	4	5										
	INNCR043	Capacidad de respuesta	Capacidad de responder a actividades tecnológicas relacionadas y actividades inesperadas creadas por competidores.											

			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
INNSN044	Satisfacción de necesidades	Disponibilidad de conocimiento para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
INNNI045	Nuevas ideas	Su empresa frecuentemente prueba nuevas ideas.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
INNPA046	Procesos apropiados	Disponibilidad de habilidades para aplicar tecnologías de proceso apropiadas para producir nuevos productos.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
INNMO047	Métodos de operación	Su empresa es creativa en sus métodos de operación.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
INNDA048	Capacidad de desarrollo y adopción	Capacidad de desarrollar y adoptar nuevos productos y tecnologías de proceso para satisfacer necesidades futuras.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
INNCO049	Comercialización	Su empresa suele ser la primera en comercializar con nuevos productos/servicios.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
INNPI050	Percepción de la innovación	La innovación en su empresa se percibe como demasiado arriesgada y se resiste.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Figura 11 Modelo Gráfico del Cuestionario KM



Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

2.3.Hipótesis

H₁ Las Prácticas de Gestión de Capital Humano y Knowledge Management influyen positivamente en el valor futuro de los intangibles de las empresas.

La hipótesis general del trabajo de investigación está basada en que las Prácticas de Gestión de Capital Humano y Knowledge Management están influenciadas directamente como elementos del Capital Intelectual y que a su vez constituyen valor futuro como sinónimo de desarrollo y evolución al Sistema de trabajo (Macías & Aguilera, 2012).

Así mismo, se extrajeron hipótesis secundarias basadas en las dimensiones que constituyen a los instrumentos; siendo prácticas de capital humano, evaluación de rendimiento con fines de desarrollo, remuneraciones equitativas, enriquecimiento del puesto de trabajo y procedimiento de reclutamiento/ selección, pertenecientes al cuestionario de Prácticas de Gestión de Capital Humano, cada práctica contribuye a mejorar los conocimientos y habilidades de las organizaciones (Beltrán, Escrig, Bou, & Roca, 2013) (López & Valle, 2008).

H_{1.1a} Las Prácticas de Capital Humano genera especificidad en el desarrollo de procesos organizacionales.

Varias teorías de capital humano señalan que las personas poseen habilidades, conocimientos y experiencias para aportar valor económico a las organizaciones, a través de la mejora de los procesos de reclutamiento para determinar características de los nuevos empleados con el diseño de acciones de formación con un alto nivel de adaptabilidad a los cambios.

H_{1.2a} *La Evaluación de Rendimiento con fines de Desarrollo genera especificidad en el desarrollo de procesos organizacionales.*

Para evaluar el desempeño de los empleados los altos directivos deben centrar sus esfuerzos y tiempo a evaluar el logro de objetivos, la evaluación de desempeño constituye una herramienta de cumplimiento de expectativas del empleado y de la organización.

H_{1.3a} *Las Remuneraciones Equitativas generan especificidad en el desarrollo de procesos organizacionales.*

La remuneración equitativa se centra en la motivación y el rendimiento de los empleados, debido a que el empleado considera a la remuneración como la retribución que recibe a cambio de su trabajo, es así que la remuneración motiva al empleado a realizar tareas con el fin de que la organización alcance sus objetivos.

H_{1.4a} *El Enriquecimiento del Puesto de Trabajo genera especificidad en el desarrollo de procesos organizacionales.*

Varios autores manifiestan que el enriquecimiento del puesto de trabajo depende de la oportunidad que ofrecen las organizaciones para que el empleado utilice de forma efectiva sus conocimientos y así fomentar que se sienta capaz de desarrollar actividades de manera competente y también tenga la facilidad de adquirir nuevos conocimientos que están directamente relacionados con la motivación.

H_{1.5a} *Los Procedimientos de Reclutamiento/Selección generan especificidad en el desarrollo de procesos organizacionales.*

Los procedimientos de reclutamiento y selección permiten a las organizaciones reducir tiempo y costo en la búsqueda de nuevos talentos, es decir, individuos con habilidades y destrezas oportunas para las funciones de su trabajo.

Así mismo, las hipótesis secundarias de las prácticas de Knowledge Management son basadas en las dimensiones: adquisición del conocimiento, aplicación del conocimiento, generación del conocimiento, almacenamiento del conocimiento, difusión del conocimiento e innovación, prácticas consideradas como grupo de estrategias, iniciativas y actividades utilizadas por las organizaciones (Ode & Ayavoo, 2019) (Solano, 2017).

H_{1.1b} La Adquisición del Conocimiento genera valor en la memoria corporativa.

La adquisición del conocimiento es una práctica que permite reconocer el grado en que la organización adquiere nuevos conocimientos por medio de tecnología, procesos operativos y manuales.

H_{1.2b} La Aplicación del Conocimiento genera valor en la memoria corporativa.

La aplicación del conocimiento es el proceso de integrar conocimiento derivado de fuentes internas y externas que impulsen los objetivos organizacionales, es utilizado principalmente para mejorar las operaciones, desarrollar nuevos productos y generar nuevos activos de conocimiento.

H_{1.3b} La Generación del Conocimiento genera valor en la memoria corporativa.

La generación del conocimiento se da a partir de un procedimiento que integra su aplicación en procesos operativos, documentación y transferencia de conocimiento.

H_{1.4b} *El Almacenamiento del Conocimiento genera valor en la memoria corporativa.*

El almacenamiento del conocimiento como práctica del Knowledge Management describe los procedimientos y sistemas utilizados para almacenar y gestionar conocimiento basado en tecnologías de la información, codificación y documentación escrita.

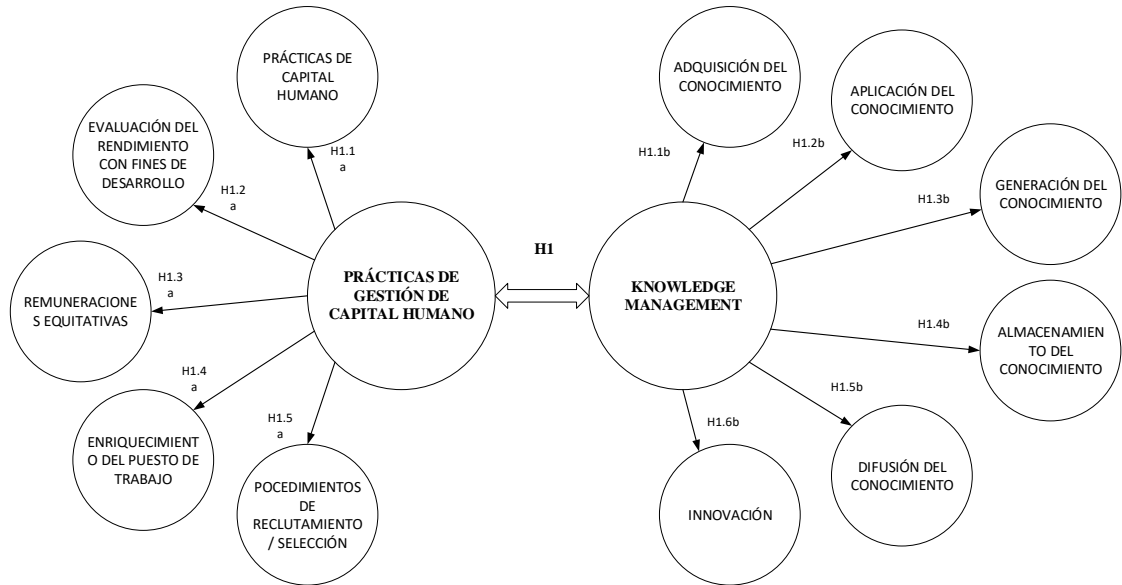
H_{1.5b} *La Difusión del Conocimiento genera valor en la memoria corporativa.*

La difusión del conocimiento se refiere a procesos que facilitan la distribución o transferencia del conocimiento, y cómo este proceso se ve afectado por la experiencia de una unidad.

H_{1.6b} *La innovación genera valor en la memoria corporativa.*

La innovación integra una ventaja competitiva en las organizaciones debido a la creación de nuevos procesos, ideas, productos y servicios que pueden estar ligados a una innovación tecnológica.

Figura 12 Modelo Gráfico de las Hipótesis



Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Nota: El modelo gráfico propuesto señala la relación existente entre las Prácticas de Gestión de Capital Humano y Knowledge Management como elementos del Capital Intelectual y el Sistema de Trabajo con sus respectivas variables.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis y discusión de los resultados

Los resultados se clasificaron en dos etapas: la primera etapa consistió en la aplicación de los indicadores de gestión de Capital Humano propuestos en el Capítulo I de la investigación, los datos relevantes para el desarrollo de los indicadores fueron suministrados por los responsables del Departamento de Talento Humano; en la segunda etapa de los resultados se realizó mediante el Modelo de Ecuaciones Estructurales dividido en Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), ejecutados en el programa IBM SPSS Statistics versión 25 y en su extensión IBM SPSS AMOS versión 25.

3.1.1. Indicadores de Gestión de Capital Humano

Previo al Capítulo 1, se establecieron indicadores de gestión de Capital Humano, los autores definieron como principales: (a) la nómina invertida en la capacitación, mide el costo total invertido en la capacitación de los empleados; (b) horas promedio de capacitación por empleado, mide la cantidad de horas de formación que recibe un empleado; (c) % de empleados que reciben capacitación al año, mide la cantidad de empleados que reciben formación; (d) inversión en capacitación de personal, mide la inversión destinada por hora de capacitación; (e) % de retención de personal, mide el número de empleados que permanecen en la empresa; (f) total eventos de formación, mide la cantidad de capacitaciones desarrolladas; (g) % empleados evaluados, mide la cantidad de empleados que fueron sometidos a evaluaciones de desempeño; (h) ROI (Return of investment) de Capital Humano, mide la rentabilidad adicional obtenida por cada dólar invertido.

Tabla 10 Aplicación de Indicadores de Gestión de Capital Humano

INDICADORES	FÓRMULA	RESUTADO SECTOR FINANCIERO	RESUTADO SECTOR INDUSTRIAL
Nómina invertida capacitación	$IC = \frac{\text{Costo total de la capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$	\$333,33	\$240,38
Horas promedio de capacitación por empleado	$HCE = \frac{\text{Suma del total de horas de formación} \times \text{N}^\circ \text{ total de empleados}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$	70 horas	48 horas
% de empleados que reciben capacitación al año	$PC = \frac{\text{N}^\circ \text{ de personal capacitado}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} * 100$	100%	100%
\$ Inversión en capacitación al personal	$PC = \frac{\text{Costo total de la Capacitación}}{\text{Total de horas de capacitación}} \times \text{N}^\circ \text{ actual de empleados}$	92,86	520,83
% Retención de Personal	$RP = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados al comienzo del periodo}}{\text{N}^\circ \text{ actual de empleados}} \times 100$	130%	99,05%
Total eventos de formación	$GF = \frac{\text{N}^\circ \text{ de eventos de capacitación cumplidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de eventos programados}} \times 100$	89,47%	90%
% Empleados evaluados	$RP = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados calificados en evaluación de desempeño}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} \times 100$	87,18%	100%
ROI del capital humano	$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$	122,64%	79%

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Tabla 11 Interpretación de los indicadores

INDICADORES	RESUTADOS SECTOR FINANCIERO	RESUTADOS SECTOR INDUSTRIAL
Nómina invertida capacitación	Del total de costo de capacitación, \$333,33 es invertido en cada empleado al año.	Del total de costo de capacitación, \$240,38 es invertido en cada empleado al año.
Horas promedio de capacitación por empleado	Todos los empleados reciben un total de 70 horas de capacitación.	Todos los empleados reciben un total de 48 horas de capacitación.
% de empleados que reciben capacitación al año	El 100% de los empleados han recibido capacitación al año.	El 100% de los empleados han recibido capacitación al año.
\$ Inversión en capacitación al personal	Al sector le cuesta \$92,86 cada hora de capacitación brindada.	Al sector le cuesta \$520,83 cada hora de capacitación brindada.
% Retención de Personal	La retención de personal en el sector es de 130%, es decir, hay un excedente del 30% que representa la contratación de nuevos empleados al final del periodo.	La retención de personal en el sector es de 99,05%, es decir, el número total de empleados se mantuvo al final del periodo.
Total eventos de formación	Del total de eventos programados, el 89,47% de eventos fueron cumplidos y ejecutados.	Del total de eventos programados, el 90% de eventos fueron cumplidos y ejecutados.
% Empleados evaluados	Del total de empleados, el 87,18% han sido calificados a través de una evaluación de desempeño.	Del total de empleados, el 100% han sido calificados a través de una evaluación de desempeño.
ROI del capital humano	Por cada dólar invertido en el capital humano, este ha proporcionado un 122,64% de rentabilidad adicional.	Por cada dólar invertido en el capital humano, este ha proporcionado un 79% de rentabilidad adicional.

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

3.1.2. Modelo de Ecuaciones Estructurales

El modelo de ecuaciones estructurales establece la relación de dependencia entre variables, a través de la integración de una serie de ecuaciones lineales, es decir, cuando una variable dependiente se convierte en independiente. Este modelo corresponde a una extensión de técnicas multivariantes como regresión múltiple y análisis factorial que permiten estimar y evaluar variables no observables también llamadas variables latentes que constituyen un supuesto que analiza constructos representados por una única medición (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010).

Escobedo, Hernández, Estebané, & Martínez (2016), el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) establece la relación de dependencia entre las variables, integra ecuaciones lineales y determina las variables dependientes (variables criterio o endógenas) o independientes (variables predictoras o exógenas), a través del análisis de variables latentes y variables no observadas.

Ruíz & Pardo (2010), el SEM se caracteriza principalmente por evaluar las relaciones de dependencia de forma múltiple y cruzadas, y el grado que constituye conceptos no observados en las relaciones en base al error de medida en el proceso de estimación, dicho modelo tiene mayor flexibilidad y menos restricciones en relación a los modelos de regresión.

El análisis factorial se orienta en reducir y sintetizar los datos analizados y se suprimen las dependencias o independencias de los datos, de modo que permita identificar los factores que explican las correlaciones entre las variables.

En adición, el análisis factorial se divide en exploratorio y confirmatorio, el exploratorio (AFE) identifica de forma empírica el número de factores y el confirmatorio (AFC) comprueba las hipótesis mediante los factores conocidos.

Análisis Factorial Exploratorio

El análisis factorial exploratorio (AFE), permite obtener una estructura factorial significativa en base a técnicas de extracción de factores, con la finalidad de detectar errores y datos faltantes para determinar los valores medios de cada constructo y su desviación estándar con el análisis de la matriz de componentes, para seleccionar los ítems adecuados cuyo valor sea superior o igual a 0.5 y así probar una hipótesis a través de la verificación de suposiciones relacionadas con un modelo específico para explicar relaciones entre los datos con un número mínimo de variables predictoras (Escobedo, Hernández, Estebané, & Martínez, 2016).

Tabla 12 Prueba de KMO y Bartlett de Prácticas de Gestión de Capital Humano

Medida Kaisen – Meyer – Olkin de adecuación de muestreo		.724
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi – cuadrado	345.244
	gl	91
	Sig.	.000

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

El análisis factorial exploratorio aplicado partió de un análisis de componentes principales con rotación Varimax (ortogonal), se obtuvo una medida Kaisen – Meyer – Olkin de 0.724, dentro del valor deseable de 0.7 en la fiabilidad de las escalas empleadas. La prueba de esfericidad de Bartlett tiene un índice 0.000, aceptable dentro del rango < 0.05 , tales indicadores además abalan la aplicación del método de análisis factorial.

Tabla 13 Fiabilidad de las Dimensiones de Prácticas de Gestión de Capital Humano

	Factor	Fiabilidad compuesta
1	Prácticas de Capital Humano (PCH)	.798
2	Evaluación de Rendimiento con fines de Desarrollo (ERD)	.633
3	Remuneraciones Equitativas (RE)	.673
4	Enriquecimiento del Puesto de Trabajo (EPT)	.718
5	Procedimientos de Reclutamiento/ Selección (PRS)	.607

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Así mismo, se empleó un índice de fiabilidad compuesta para cada dimensión que conforma el cuestionario e indica la importancia relativa de cada indicador dentro del factor que forma parte y se obtuvieron los resultados de la Tabla N° 13 en un rango de 0.60 y 0.79, aunque los valores son inferiores al valor deseable de 0.7, son similares a los obtenidos en estudios anteriores, tales como el de Beltrán, Escrig, Bou y Roca (2013) cuyas escalas señalan fiabilidades entre 0.54 y 0.74; Huselid (1995) con coeficientes de fiabilidad de 0.66 y 0.67; Delaney y Huselid (1996) con una fiabilidad entre 0.66 y 0.88; o Ramsay et al. (2000) cuyo estudio arrojó una fiabilidad entre 0.54 y 0.65.

Tabla 14 Ponderaciones de factores para el análisis factorial exploratorio de Prácticas de Gestión de Capital Humano

		PCH	RE	EPT	PRS
	Media	16.29	9.88	11.74	12.32
	Desviación estándar	3.42	2.38	1.87	1.64
	Sesgo	.28	.19	.15	.13
	Varianza explicada	17.59	13.75	10.98	10.33
Reactivos		Carga Factorial			
1	¿Cuánto dinero invierte la empresa en formar a los empleados, como porcentaje de la cifra de negocios?	.771			
2	¿Cuántas horas de formación, como media, recibe un empleado al año?	.768			

3	¿La formación de los empleados de la empresa se considera un coste o una inversión?	.623
4	¿Cuánto dinero suele invertirse en la selección de un empleado, como porcentaje de la cifra de negocio?	.584
5	¿Qué nivel de formalización tienen los programas formativos de la empresa?	.581
6	¿Cómo diría que ha sido la evolución de los salarios en la empresa respecto a años anteriores?	.792
7	¿Cómo valoraría los niveles salariales de la empresa respecto a otras empresas del sector?	.762
8	¿En qué medida se promueve en la empresa la equidad interna de los salarios (es decir, los empleados reciben una remuneración justa en comparación con otros miembros de la empresa)?	.730
9	La formación en la empresa tiene por objetivo desarrollar habilidades o destrezas a aplicar única y específicamente en la empresa.	.762
10	Los empleados de la empresa son responsables de su propia calidad	.663
11	En la empresa existe una política formalizada de diseño de puestos que garantiza utilizar al máximo las habilidades y competencias de los empleados	.597
12	La selección busca trabajadores con un alto potencial para el aprendizaje.	.717
13	La selección está basada en la habilidad del individuo para colaborar y trabajar en equipo.	.670
14	La selección se centra en las habilidades del trabajador que le permiten rendir inmediatamente.	.477

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

El análisis factorial exploratorio arrojó como resultado 4 factores que son significativamente altos. Según las correlaciones de los reactivos se obtuvo como factor 1 a las prácticas de capital humano, factor 2 a remuneraciones equitativas, factor 3 al enriquecimiento del puesto de trabajo y factor 4 a los procedimientos de reclutamiento/ selección, con una varianza explicada acumulada de 52,65% que brinda validez de constructo sobre el 50%.

A pesar de la eliminación de la dimensión Evaluación de Rendimiento con fines de Desarrollo por el escaso nivel de correlación entre variables, y por motivos teóricos

debido a la falta de reactivos por factor, se procedió a una comprobación de hipótesis adicional a través del AFC.

Tabla 15 Prueba de KMO y Bartlett de Knowledge Management

Medida Kaisen – Meyer – Olkin de adecuación de muestreo		.787
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi – cuadrado gl Sig.	917.531 210 .000

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

El análisis factorial exploratorio aplicado partió de un análisis de componentes principales con rotación Varimax (ortogonal), y se obtuvo una medida Kaisen – Meyer – Olkin de 0.787, dentro del valor deseable de 0.7 en la fiabilidad de las escalas empleadas. La prueba de esfericidad de Bartlett tiene un índice 0.000, aceptable dentro del rango < 0.05 , tales indicadores además abalan la aplicación del método de análisis factorial.

Tabla 16 Fiabilidad de las Dimensiones de Knowledge Management

	Factor	Fiabilidad compuesta
1	Adquisición del Conocimiento (ADC)	.664
2	Aplicación del Conocimiento (APC)	.744
3	Generación del Conocimiento (GEC)	.575
4	Almacenamiento del Conocimiento (ALC)	.787
5	Difusión del Conocimiento (DIC)	.701
6	Innovación (INN)	.740

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Por otro lado, se aplicó un índice de fiabilidad compuesta para cada dimensión que conforma el cuestionario e indica la importancia relativa de cada indicador dentro del

factor que forma parte y se obtuvieron los resultados de la Tabla N° 16 en un rango de 0.57 y 0.78, se ajustan al valor deseable de 0.7, mientras que en estudios anteriores como el de Ode y Ayavoo (2019), cuya fiabilidad es de 0.82 y 0.90, siendo índices altos en relación a los obtenidos en el estudio, y similares al rango obtenido por Solano (2017) con una fiabilidad entre 0.55 y 0.69.

Tabla 17 Ponderaciones de factores para el análisis factorial exploratorio de Knowledge Management

		APC ADC	ALC	INN	DIC	GEC
	Media	25.63	18.76	10.35	10.73	11.09
	Desviación estándar	4.01	3.08	2.12	1.93	1.91
	Sesgo	.25	.19	.13	.12	.12
	Varianza explicada	11.95	11.58	9.32	7.66	7.01
Reactivos		Carga Factorial				
1	Aprovecha los nuevos conocimientos.	.678				
	El apoyo entre los empleados y la colaboración mutua han permitido la transferencia de conocimiento.	.638				
2						
3	Usa el conocimiento para mejorar la eficiencia.	.577				
4	Conecta rápidamente fuentes de conocimiento para resolver problemas.	.554				
	La capacitación externa, como seminarios y similares, ha mejorado las experiencias de los empleados en su área de desempeño.	.553				
5						
	La reunión se realiza periódicamente para planificar, dar seguimiento y desarrollar nuevas prácticas laborales.	.536			.386	
6						
7	Usa el conocimiento para ajustar la dirección estratégica.	.509				
8	Tiene procesos para proteger el conocimiento del uso inapropiado dentro de la organización.		.698			
9	Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo desde dentro de la organización.		.670			
10	Tiene incentivos que fomentan la protección del conocimiento.		.669			
11	Tiene tecnología que restringe el acceso a algunas fuentes de conocimiento.		.623			
12	Tiene procesos para proteger el conocimiento del uso inapropiado fuera de la organización.		.514		.307	
	Disponibilidad de conocimiento para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado.			.774		
13						

14	Disponibilidad de habilidades para aplicar tecnologías de proceso apropiadas para producir nuevos productos.		.774
15	Capacidad de desarrollar y adoptar nuevos productos y tecnologías de proceso para satisfacer necesidades futuras.		.743
16	Usa tecnología para diseminar conocimiento.		.757
17	Cuenta con sistemas efectivos para la difusión del conocimiento.		.649
18	Tiene técnicas de participación de los empleados, como equipos multidisciplinares, círculos de calidad, grupos de mejora, etc.	.435	.470
19	Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre sus proveedores.		.744
20	Tiene procesos para intercambiar conocimiento con sus socios comerciales.		.686
21	Tiene procesos para generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente.	.331	.509

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

En síntesis, el análisis factorial exploratorio arrojó como resultado 5 factores que son significativamente altos, sin embargo, en el primer factor relaciona a dos dimensiones consideradas en el constructo que son aplicación del conocimiento y adquisición del conocimiento, debido a su relación e interpretación dada por los encuestados. Finalmente, según las correlaciones de los reactivos dio como factor 1 a la aplicación del conocimiento por su mayor número de reactivos constituidos, factor 2 al almacenamiento del conocimiento, factor 3 a la innovación, factor 4 a la difusión del conocimiento y factor 5 a la generación del conocimiento, con una varianza explicada acumulada de 47,52%, porcentaje menor al deseado como fiabilidad de constructo de 50%, pero validado y respaldado por el resto de índices analizados.

Para el mejor análisis de los factores y dimensiones planteadas en el cuestionario, se procedió a una comprobación de hipótesis adicional a través del AFC.

Análisis Factorial Confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio (AFC), permite corregir deficiencias del análisis factorial exploratorio (AFE), a través de una contrastación de hipótesis, con el análisis de la matriz de varianzas, para determinar un número de factores obtenidos de un conjunto de variables que arrojan un nivel de confianza para aceptar o rechazar una hipótesis, este análisis facilita evaluar la confiabilidad y validez de cada ítem para establecer la correlación entre variables y factores, en las cuales cuanto más se acerquen a uno mayor será dicha correlación, es decir deben ser mayores o iguales a 0.07 debido a que algunos factores y variables con valores inferiores pueden quedar fuera del modelo (Herrero, 2010).

Los modelos de medida dentro del AFC fueron utilizados para comprobar la fiabilidad y la validez de las escalas apreciadas en el estudio, así mismo, Snell y Dean (1992) y Wood y Albanese (1995), utilizaron el análisis factorial para verificar la existencia de un factor común que recoge la asociación entre los reactivos. Los resultados demuestran que las dimensiones son unidimensionales, debido a la aceptación de los índices del AFC dentro de los límites. En adición, se planteó un análisis factorial con 5 dimensiones pertenecientes a las Prácticas de Gestión de Capital Humano como variables latentes correlacionadas, con buen ajuste lo que confirma la dimensionalidad propuesta. La fiabilidad compuesta de la escala se analizó en la Tabla N°13.

Tabla 18 Índices de ajuste esperados para un modelo de ecuaciones estructurales e índices obtenidos para el análisis factorial confirmatorio de Prácticas de Gestión de Capital Humano

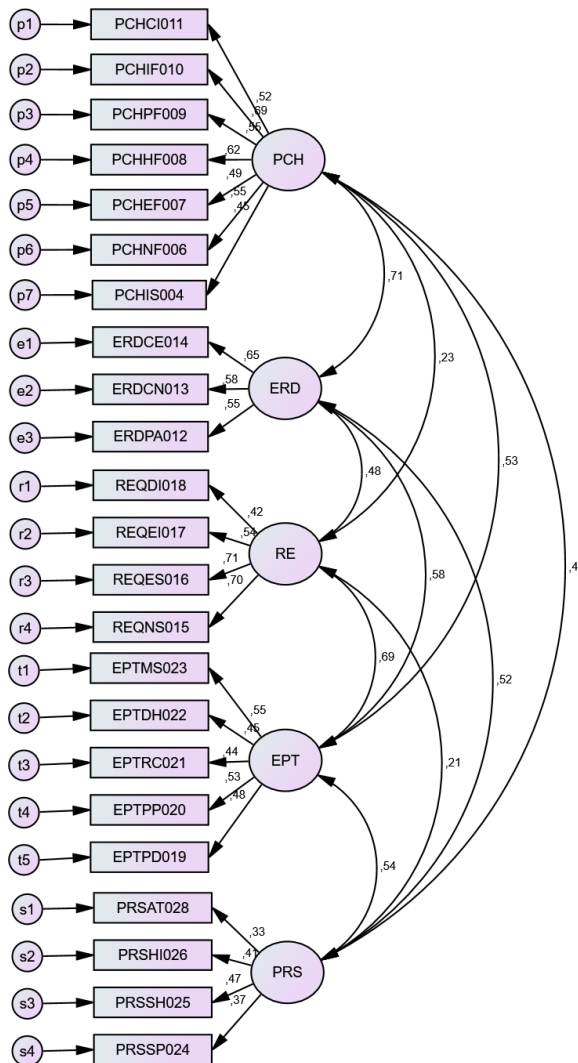
Índice de ajuste	Esperado	Obtenido
Chi – Cuadrado χ^2	>0.05	273.33
Discrepancia entre χ^2 y grados de libertad (CMIN/DF)	<5	1.242
Error cuadrático media de aproximación (RMSEA)	<0.05/0.08	.040
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.90 – 1	.906
Índice de ajuste normalizado (NFI)	0.90 – 1	.667
Índice no normalizado de ajuste (NNFI o TLI)	0.90 – 1	.892

Medidas de ajuste de la parsimonia	Obtenido
(PRATIO)	.870
(PNFI)	.580
(PCFI)	.788
Criterio de información de Akaike (AIC)	431.336

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

La Tabla N°18 presenta los índices de validez de constructo con el valor esperado versus el valor obtenido, se aprecia que, en base a la mayor cantidad de índices aceptados, la validez de constructo es buena y el modelo propuesto es aceptado.

Figura 13 Modelo del análisis factorial confirmatorio de Prácticas de Gestión de Capital Humano



Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Nota: El modelo estructural de las Prácticas de Gestión de Capital Humano es correlacionado con cada una de las variables latentes y covariado hacia sus respectivos indicadores o variables observadas.

En la escala de Knowledge Management, se comprobó la fiabilidad y la calidez de constructo por medio del modelo de medida del AFC, se demostró por medio de los resultados una unidimensionalidad gracias a los índices aceptados en los límites

establecidos del AFC. En adición, se planteó un análisis factorial con 6 dimensiones pertenecientes a las Prácticas del Knowledge Management como variables latentes correlacionadas, con buen ajuste lo que confirma la dimensionalidad propuesta. La fiabilidad compuesta de la escala se analizó en la Tabla N°16.

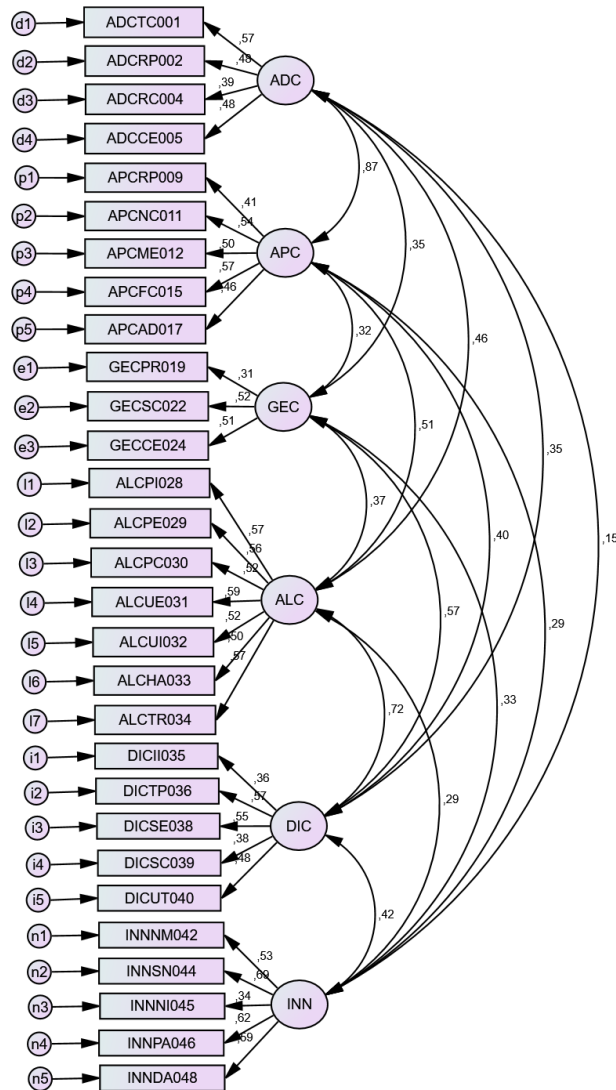
Tabla 19 Índices de ajuste esperados para un modelo de ecuaciones estructurales e índices obtenidos para el análisis factorial confirmatorio de Knowledge Management

Índice de ajuste	Esperado	Obtenido
Chi – Cuadrado χ^2	>0.05	431.847
Discrepancia entre χ^2 y grados de libertad (CMIN/DF)	<5	1.193
Error cuadrático media de aproximación (RMSEA)	<0.05/0.08	.027
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.90 – 1	.936
Índice de ajuste normalizado (NFI)	0.90 – 1	.712
Índice no normalizado de ajuste (NNFI o TLI)	0.90 – 1	.928
Medidas de ajuste de la parsimonia		Obtenido
(PRATIO)		.892
(PNFI)		.635
(PCFI)		.835
Criterio de información de Akaike (AIC)		635.847

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

La Tabla N°19 presenta los índices de validez de constructo con el valor esperado versus el valor obtenido, se aprecia que, en base a la mayor cantidad de índices aceptados, la validez de constructo es buena y el modelo propuesto es aceptado, tal y como se validó la escala de las Prácticas de Gestión de Capital Humano.

Figura 14 Modelo del análisis factorial confirmatorio de Knowledge Management



Elaborado por: Frutos y Morales (2020)

Nota: El modelo estructural de las Prácticas del Knowledge Management es correlacionado con cada una de las variables latentes y covariado hacia sus respectivos indicadores o variables observadas.

3.2.Verificación de Hipótesis

El índice de Kaisen – Meyer – Olkin (KMO), es mayor al valor deseado de 0.7 en ambos constructos planteados, en las Prácticas de Gestión de Capital Humano responde al valor de 0.724 y en las Prácticas de Knowledge Management arroja un resultado de 0.787; y una Prueba de Esfericidad de Bartlett de 0.000 en ambos casos siendo menor al valor requerido de 0.05, se acepta la hipótesis principal y se asegura que el modelo factorial es adecuado para explicar los datos.

El Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), se encarga de comprobar todas las hipótesis involucradas en el estudio, por lo que, a través del nivel de probabilidad y el RMSEA (error de estimación) establece relaciones entre las variables de los constructos y así las hipótesis tienen significancia, mismas que se encuentran dentro del límite de aceptación de <0.05 en ambos índices; en las Prácticas de Gestión de Capital Humano se obtuvo ($p = 0.008$ y $RMSEA = 0.040$) lo cual comprueba las hipótesis secundarias (1a, 2a, 3a, 4a, 5a); en las Prácticas de Knowledge Management se obtuvo ($p = 0.007$ y $RMSEA = 0.027$) lo que comprueba las hipótesis secundarias (1b, 2b, 3b, 4b, 5b, 6b). En adición, la comprobación de las hipótesis se contrasta y se apoya en los diferentes índices obtenidos en el SEM que validan el constructo y brindan mayor significancia.

3.3.Interpretación y Análisis General de Resultados

- Las Prácticas de Gestión de Capital Humano y de Knowledge Management comprometen a las empresas a cumplir una serie de actividades con propósitos significativos en el desarrollo organizacional.
- Se presentaron 8 indicadores principales que midieron el rendimiento organizacional a través del capital invertido: nómina invertida en capacitación, horas promedio de capacitación por el empleado, porcentaje de empleados que

reciben capacitación al año, \$ inversión en capacitación al personal, porcentaje rotación de personal, total eventos de formación, porcentaje empleados evaluados y ROI del capital humano.

- En las Prácticas de Gestión de Capital Humano se consideró su modelo general a partir del análisis de los elementos que lo conforman, con énfasis en el beneficio económico obtenido por medio de la productividad que parte de la Teoría de Capital Humano igual a beneficio futuro, el mismo que considera a los recursos intangibles como activos potenciales para sustentar una ventaja competitiva que representa el compromiso para alcanzar resultados.
- Las Prácticas de Knowledge Management parte de la Teoría de Gestión del Conocimiento, cuyo objetivo es determinar la capacidad de los individuos para adquirir, seleccionar, utilizar y compartir el conocimiento dentro de la organización, y por lo cual se orienta al Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi a través de la aplicación de dos dimensiones básicas como: la ontológica que analiza el entorno, y epistemológica que analiza los procesos para transferir el conocimiento.
- Se comprobaron que las teorías, enfoques y modelos para la medición del conocimiento planteados en la investigación tienen una gran relación con las dimensiones planteadas en cada práctica de Gestión de Capital Humano y Knowledge Management, y que mediante la comprobación de hipótesis se corroboró que dichas prácticas tienen gran influencia en el desarrollo de procesos organizacionales por que permiten profundizar en los diferentes aspectos de la organización, proyectando escenarios más objetivos y pertinentes.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Para efectuar la investigación, se fundamentó teóricamente las prácticas de gestión de capital humano y knowledge management y su relación en el desarrollo de procesos organizacionales para las entidades del sector financiero e industrial de la provincia de Tungurahua.
- Se hallaron indicadores de gestión de capital humano que midieron la inversión en personal y ayudaron a evaluar y analizar con mayor profundidad a las empresas en el contexto del Talento Humano.
- Se identificaron y analizaron diferentes teorías, modelos y enfoques de las variables que permitieron establecer el impacto que tienen las prácticas sobre el beneficio económico obtenido por medio de la productividad, y mejora de la praxis empresarial a partir de procesos que consisten en combinar la capacidad de procesar información orientados al desarrollo e innovación.
- Se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales entre las variables de estudio mediante el análisis factorial exploratorio y confirmatorio que validaron los instrumentos mediante la agrupación de variables latentes en factores y se comprobaron las hipótesis.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda a las empresas del sector financiero e industrial realizar actividades de evaluación, seguimiento y control de las funciones del

departamento de Talento Humano, para mejorar la eficacia de la gestión de capital humano y knowledge management.

- Así mismo, se recomienda a las empresas del sector financiero e industrial de la provincia de Tungurahua incorporar indicadores de gestión para medir correctamente la inversión en talento humano y promover la toma de decisiones.
- Además, se recomienda implementar y aplicar sistemas de gestión que mejoren la praxis empresarial y que garantice el “know – how” de sus actividades y funciones para impulsar la mejora continua orientada al desarrollo e innovación.
- Se recomienda realizar auditorías para identificar las principales prácticas de gestión de capital humano y knowledge management, detectar irregularidades y evitar procesos deficientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aduna , A., García, E., & Chávez, E. (2017). Modelos de gestión de Recursos Humanos. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo TEPEXIC*, 4-8.
- Aguledo, E., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare, Revista chilena de ingeniería*, 673-684.
- Alcaráz , R. (2006). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw- Hill.
- Alhama, R. (2003). *Medición del impacto de la gestión de recursos humanos*. Obtenido de Talento: <https://www.medicion-del-impacto-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Álvarez, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva gneral metodológica* . España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Arias, J., & Pedraza, M. (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación. *Signo y Pensamiento*, 26(50), 63-83.
- Aronson, P. (2005). La Teoría del Capital Humano revisitada. *Memoria Académica*, 3-22.
- Ávila, M., & Paredes, I. (2015). La evaluación del aprendizaje en el marco del currículo por competencias. *Omnia*, 21(1), 52-65.
- Ballivian, R., & Gonzales, C. (2006). Diseño de puestos de trabajo. *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*.
- Baratas, M. (2016). *Elaboración de materiales de marketing y comunicación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Barrios, E. (2014). Prácticas Laborales. *Buenas prácticas laborales en las empresas*.

- Beltrán, I., Escrig, A., Bou, J., & Roca, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 221-237.
- Benhayón, M., Briceño, P., Magallanes, K., & Montezuma, M. (2007). “GENERACIÓN” Y “DIFUSIÓN” DEL CONOCIMIENTO. *SISTEMAS, CIBERNÉTICA E INFORMÁTICA*, 4(1), 65-70.
- Bretones, F., & Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento, selección de personal y acogida*. Madrid: Pirámide.
- Briceño, M., & Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la Gestión del Conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 173-193.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness.
- Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 182-3, 157-176.
- Bustelo, C., & Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Tendencias Reflexiones y Experiencias*, 226-230.
- Calderón, G. (2017). *La Generación de Conocimiento en la Estrategia Organizacional*. Colombia: ASCOLFA.
- Calderón, M. (2009). Adquisición del conocimiento . *Economía; teoría y práctica*, 52-58.
- Calvo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Revista Tendencias*, 140-163.
- Capapé, J., Susaeta, L., Pin, J., Gallifa, A., & García, R. (2011). El control de la eficiencia de las prácticas de Recursos Humanos: un análisis de la realidad de las empresas que operan en España. *IESE Business School*, 1-32.
- Cárcel, F., & Roldán, C. (2014). Principios básicos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a la empresa. *Intangible Capital*, 9(1), 91-125.

- Case, K., & Fair, R. (2008). *Principios de microeconomía*. Madrid: Pearson Educación.
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal . *Colegio de Psicólogos* , 20-44.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal*. Bogotá: Ecoe ediciones .
- Cervera, Á. (2015). *Comunicación total*. Madrid : ESIC.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Código de trabajo. (2015). *Ecuador Códigos y Leyes*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Contreras, M. (02 de Junio de 2013). *Desarrollo Profesional*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial:
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/02/desarrollo-profesional/>
- Corral , F. (2006). Recursos Humanos. *EOI ESCUELA DE NEGOCIOS*, 24-36.
- Correa, G., Rosero, S., & Segura, H. (2008). Diseño de un modelo de gestión de conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 85-108.
- Durán, G. (2013). *Programas de formación*. Obtenido de GOV.CO:
<https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/v1/Programa-de-Formalizacion-de-la-Propiedad-Rural.aspx>
- Echegaray, L., Urbano, I., & Barrutieta, G. (2017). *Design Thinking: Un modelo para la aplicación en la Administración Pública*. España: INNAP .
- EKOS. (26 de Febrero de 2019). *Industria: El sector que genera mayor valor agregado*. Obtenido de EKOS Negocios:
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-el-sector-que-genera-mayor-valor-agregado>
- Encina, G. (2006). Ascensos, Traslados y Cesantías. *Universidad de California*, 19-26.

- Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V., & Martínez, G. (2016). Modelo de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados. *Ciencia y Trabajo*, 16-22.
- Espinosa, R. (2018). Benchmarking. *Benchmarking*.
- Espinosa, V. (2010). DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL CONOCIMIENTO. *IDESIA*, 28(3), 5-6.
- Fernández, H. (2013). *La economía del conocimiento y su importancia en la competitividad de un país*. Obtenido de Economía TIC.
- Fernández, M. (2004). Adaptación del puesto de trabajo. *Capital Humano*, 15.
- Ferrás, X. (2014). UNA DEFINICION DE INNOVACION. *Innovación*.
- Ferrer, J., Clemenza, C., & Rivera , A. (2001). Generación del conocimiento y transformación universitaria. *MULTICIENCIAS*, 1, 17-23.
- García , S. (2001). EL DESARROLLO PROFESIONAL ANÁLISIS DE UN CONCEPTO COMPLEJO. *Revista de Educación*, 175-187.
- García, D. (2004). Innovación en Capital Humano: Nuevas Tendencias en la Evaluación de Personas. *Capital Humano*, 38-50.
- García, J., Espasadín, F., & Palacios , B. (2014). *Manual práctico de responsabilidad social corporativa*. Madrid: Pirámide.
- García, L., García, J., & Rodríguez, A. (2012). Impacto de la inversión en Capital Humano sobre el valor empresarial. *Revista Latinoamericana de Administración Academia*, 15-26.
- García, M., & Chávez, R. (2017). Indicadores para medir el capital humano. *Revista CIMEXUS*, 167-178.
- García, R. (2008). Análisis teórico de la transferencia de conocimientos . *Revista Economía*, 52-86.
- Gelabert, C., & Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales* , 133-148.

- Gómez, J., Gutiérrez, F., López, M., & Tejerina, F. (2018). Transferencia del conocimiento. *CRUE*, 5-60.
- Gómez, L. (2017). Sistema experto para la medición del capital humano. *Revista espacios*, 34(38), 43-63.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- González, J., Rodríguez, M., & Rosales, J. (2015). Modelamiento del knowledge management por análisis factorial para grupos de investigación universitaria – caso UPTC. *Pensamiento & Gestión*, 208-240.
- González, R., & Bayona, C. (2010). *La transferencia de conocimiento*. Pamplona: ONA Industria.
- Grau, A. (2016). *Economía del conocimiento*.
- Guevara, M., Hernández, G., Moyano, A., & Paipa, J. (2018). *TALENTO HUMANO ÁREA ESTRATEGICA PARA EL RETORNO DE LA INVERSIÓN*. Obtenido de UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1175/Talento%20Humano%20%20%20C3%A1rea%20estrat%20C3%A9gica%20para%20el%20retorno%20de%20la%20inversi%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Harlez, R., & Cadiat, A. (2016). *Administración por Objetivos*. España: 50Minutos.es.
- Hermida, C. (2017). TRES FUENTES DE CONOCIMIENTO. *EL TIEMPO*, 18-26.
- Hernández, L. (2007). *La adquisición de conocimiento*. Obtenido de Ciencia online: <https://www.cienciaonline.com/2007/08/02/la-adquisicion-de-conocimiento/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.
- Herrero, J. (2010). El Análisis Factorial Confirmatorio en el estudio de la Estructura y Estabilidad de los Instrumentos de Evaluación. *Intervención Psicosocial*, 19(3), 289-300.

- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Buenos Aires: Granica.
- Ibañez, R. (2018). ¿Qué son las Prácticas Laborales? *MERCADO LABORAL*.
- Inche, J., & Chung, A. (2004). Indicadores de Gestión del Conocimiento. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 7(2), 41-45.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- León, M., & Ponjuán, G. (2011). Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la Gestión del Conocimiento en organizaciones de información. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34(1), 87-103.
- Leyva, C., Guzmán, M., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 164-177.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 151-160.
- López, A. (2018). Gestión del Talento Humano. *Balance's*, 6(7), 12-17.
- López, A., & Rosell, J. (2007). Subcontratación y teoría de costes de transacción. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9-22.
- López, A., & Valle, R. (2008). Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 155-178.
- López, I. (2009). Difusión del conocimiento. *ALTERIDAD*, 4(2), 48-55.
- Macías, C., & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 133-148.
- Madrigal, B. (2009). Capital Humano e Intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 65-81.
- Málaga, V. (2008). *SELECCIÓN DE PERSONAL*. España: Vértice S. L.
- Manene, L. (2011). *BENCHMARKING. Marketing mejora continua*.

- Martínez, C. (2009). *¿Qué es el Proceso de Adquisición del Conocimiento?* Obtenido de LIFEDER: <https://www.lifeder.com/proceso-adquisicion-conocimiento/>
- Marulanda, C., Giraldo, J., & López, M. (2013). Evaluación de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones de la Red de Tecnologías de Información y Comunicaciones del Eje Cafetero en Colombia. *Información Tecnológica*, 105-116.
- McGrew, M. (2018). *Movimiento y retención de empleados*.
- McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms propensity to innovate. *Research Policy*, 965-976.
- Mejía, M., & Colin, M. (2013). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Revista Trilogía*, 25-35.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Obtenido de Sistema de Información Industrial y Productiva: http://servicios.produccion.gob.ec/siipro/downloads/temporales/1_Pol%C3%ADtica%20Industrial_MIPRO%202016-2025.pdf
- Moctezuma, J. (2006). Fuentes de conocimiento. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 60-65.
- Montaner, B. (27 de 04 de 2015). *Ascenso Laboral*. Obtenido de DERECHO: https://www.derecho.com/c/Ascenso_laboral
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración*, 77-87.
- Navarro, J. (2018). *La economía del conocimiento*. Obtenido de ECONOMÍA.
- Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 86-121.
- North, K., & Rivas, R. (2008). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Libros en Red.
- Obeso, P. (2017). Benchmarking es un análisis estratégico. *Benchmarking*.

- Ode, E., & Ayavoo, R. (2019). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge* , xxx-xxx .
- OIT. (2002). *El empleo, la empleabilidad y la igualdad de oportunidades*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Oliveras, E. (29 de 01 de 2016). *RECLUTAMIENTO INTERNO O EXTERNO*. Obtenido de P&A GROUP: <https://blog.grupo-pya.com/reclutamiento-interno-o-externo/>
- Osorio, M. (2003). Remuneraciones. *CEINSA*, 173.
- Palacios, L. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pato, M. (2013). *El proceso de formación en la empresa*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos: <https://www.unniun.com/el-proceso-de-formacion-en-la-empresa-margarita-pato-master-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos/>
- Peralta, M. (2015). *La formación y el desarrollo de los recursos humanos*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/25/la-formacion-y-el-desarrollo-de-los-recursos-humanos/>
- Pérez, M., Prieto, I., & Martín, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Revista Latinoamericana de Administración*, 49-71.
- Porter, M. (1990). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. México: Mc Graw -Hill.
- Prain, A. (2011). *Como realizar un proyecto de capacitación: un enfoque de la ingeniería de la capacitación*. Buenos Aires: Granica.
- Pujol, R., & Osorio, M. (2004). Remuneración y satisfacción laboral. *Capital Humano*, 74-81.
- Quintero, I., Panesso, A., & Portela , I. (2015). IMPACTO EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 2(2), 63-83.

- Reyes, P., & Domínguez, S. (2001). Los círculos de control de calidad. *Contaduría y Administración*, 37-60.
- Rivas, L., & Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 83-100.
- Rojas, J. (2016). Fuentes del Conocimiento. Conocimiento Popular y Económico. *Propuesta Tecnológica Endógena*, 38-41.
- Rojas, R., & Torres, C. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 30-37.
- Ruiz, B. (2014). *Ventajas y desventajas de la Gestión del Conocimiento*. Obtenido de Educación : <https://barbararuiz378/la-gestin-del-conocimiento-ventajas-y-desventajas-31249900>
- Ruíz, M., & Pardo, A. (2010). Modelo de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 34-45.
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*, 54-82.
- Sánchez, S., & Herrera, M. (2015). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Investigación y Reflexión*, 111-127.
- Santana, C. (2013). *Las ventajas de gestionar el Talento Humano*. Obtenido de Acsendo: <https://blog.acsendo.com/las-ventajas-de-gestionar-el-talento-humano/>
- Schanarch, A. (2016). *El marketing como estrategia de emprendimiento*. Bogotá : Ediciones de la U.

- Sebater, R., & Meroño, Á. (2010). Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Gestión del Conocimiento*, 29-33.
- Seguí, E. (2007). La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. *Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*, 119-123.
- SEPS. (2020). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria* . Obtenido de Sector Financiero : <https://www.seps.gob.ec/#>
- Serrano, M., & Blázquez, P. (2015). *Design Thinking Lidera el presente crea el futuro*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- SETEC. (2019). Obtenido de Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales: <http://www.cualificaciones.gob.ec/setec-socializa-datos-de-capacitacion-y-certificacion-en-su-boletin-estadistico/>
- Simón, C., Rojo, P., & Molina, E. (2011). *Medición del Capital Humano*. Madrid: Prentice Hall.
- Solano, O. (2017). Technological capacity and knowledge acquisition as key performance factors in SEMs of the industrial sector of Cali-Colombia. *Cuadernos de Administración* , 50-63.
- Sosa, D. (2006). *Manual de Calidad Total para Operarios*. México: Limusa S.A.
- SUPERCIAS. (2020). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Sector Industrial: <https://www.supercias.gob.ec/scvs-contingencia/>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Tari, J., & García, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 151-176.
- Thompson, P. (1994). *Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, 151-176.

- Torrico, A. (2011). ¿Es posible medir el impacto del capital humano en los resultados de la organización?: el rol de recursos humanos, modelo de medición y otros indicadores del capital humano. *Perspectivas*, 113-129.
- Vagalume, R. (27 de 10 de 2016). *Reclutamiento interno VS reclutamiento externo*. Obtenido de Microdinero: <https://www.vivus.es/blog/economia-de-hoy/reclutamiento-interno-vs-reclutamiento-externo-asi-contratan-en-nuestras-empresas/>
- Valhondo, D. (2002). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Ediciones Dias de Santos S.A.
- Vecino, J. (2016). Manejo adecuado de los Ascensos Laborales. *EMPRESARIAL & LABORAL*, 24-27.
- Venegas, P. (2019). Prácticas laborales, un bien común. *PULSO LABORAL*.
- Virkkunen, M. (05 de Marzo de 2001). *Desarrollo Profesional*. Obtenido de Universidad de Champagnat: <https://desarrollo-profesional/>
- Werther, W. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Zaragoza, J. (2016). Técnicas de Selección de Personal. *FEUZ*, 1-6.
- Zuloaga, G. (2011). *Indicadores que permiten evaluar la gestión de capacitación*.

ANEXOS

Anexo 1 Glosario

Administración por Objetivos

La administración por objetivos concentra el esfuerzo y orienta las actividades de las personas, equipos gerenciales, áreas hacia el logro y consecución del éxito del negocio (Hidalgo, 2011).

La administración por objetivos es un sistema que integra actividades gerenciales, dirigido al logro efectivo y eficaz de objetivos organizacionales e individuales (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

La administración por objetivos o administración por resultados es el proceso por el cual un responsable de mayor jerarquía y sus empleados definen objetivos y establecen los medios y plazos para alcanzarlos (Harlez & Cadiat, 2016).

Adquisición de Conocimiento

La adquisición de conocimiento es un modelo mediante el cual el ser humano aprende y desarrolla sus habilidades con el objetivo de generar conocimiento (Martínez, 2009).

La adquisición de conocimiento es un proceso funcional a través del cual se puede desarrollar conocimiento (Hernández, 2007).

La adquisición de conocimiento surge de la necesidad de responder al entorno a través del aprendizaje de nuevas habilidades y experiencias sujetas en el ámbito laboral (Calderón, 2009).

Almacenamiento de Conocimiento

El almacenamiento de conocimiento consiste en salvaguardar la información y competitividad del conocimiento para asegurarse y controlar el uso de la misma, con la finalidad de evitar que sea difundido hacia los competidores (Ferrer, Clemenza, & Rivera, 2001).

El almacenamiento de conocimiento se desarrolla mediante el acceso y almacenamiento electrónico de información y el conocimiento, en especial a través del uso de intranet (Nagles, 2007).

El almacenamiento de información es la forma en la que se guarda el conocimiento organizativo, ya sea de forma escrita o en base a la persona que lo posee y sea capaz de transmitirlo posteriormente (Cárcel & Roldán , 2014).

Aplicación de Conocimiento

La aplicación del conocimiento consiste en desarrollar procesos, estructuras y sistemas que le permitan a la organización hacer uso de lo que conoce, es decir el conocimiento que ´poseen sus miembros (Nagles, 2007).

Establece sistemas para capturar y compartir conocimientos, en relación a diversos temas en función de fomentar el trabajo en equipo y promover el dialogo y compromiso organizacional (Cárcel & Roldán , 2014).

La aplicación del conocimiento constituye un factor de competitividad en la cual una empresa relaciona las estrategias con la forma de compartir el conocimiento a través del desarrollo de nuevos productos y servicios en un ambiente de constante cambio (Calderón, 2017).

Ascenso Laboral

Se refiere a subir de nivel conforme a la formación y méritos del trabajador, según la clasificación profesional establecida por la organización (Montaner, 2015).

Un ascenso consiste en ascender hacia otro puesto con otro nivel de jerarquía en la estructura de la empresa (Encina, 2006).

Un ascenso laboral es un punto clave para asegurar la retención del talento con la finalidad de darle la oportunidad al empleado de crecer en la pirámide organizacional y así alcanzar los propósitos estratégicos (Vecino, 2016).

Benchmarking

El benchmarking es un proceso en el que se toma como referencia procesos, productos y servicios de empresas líderes con el fin de compararlos con los de la empresa para realizar mejoras (Espinosa, 2018).

Benchmarking significa “punto de referencia”, es decir, consiste en evaluar procesos, productos de otras compañías con el objetivo de tomarlos como referencia para la creación de estrategias de mejora (Obeso, 2017).

El benchmarking es un proceso de medición sobre productos, servicios y procesos con respecto a la competencia, que contribuya a la mejora continua de una organización (Manene, 2011).

Capacitación

Se considera la capacitación como el conjunto de actividades que tienen su enfoque en ampliar los conocimientos y aptitudes de los empleados (Castillo, 2006).

La capacitación es un proceso de mejorar las cualidades del talento humano para que sean más productivos y que contribuyan al logro de objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009).

Es toda actividad que realiza una empresa con el fin de satisfacer las necesidades de los empleados para mejorar sus conocimientos y habilidades (Prain, 2011).

Círculos de Calidad

Un círculo de calidad consiste en un pequeño grupo de empleados que reúnen en tiempo determinado para analizar y solucionar problemas que surgen en su área de trabajo (Thompson, 1994).

Un círculo de calidad son grupos voluntarios de personas que se reúnen para aportar con su esfuerzo a la mejora de procesos (Reyes & Domínguez, 2001).

Un círculo de calidad está integrado por un grupo de personas que pertenecen a un área de trabajo que se reúnen con la finalidad de estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y productividad (Sosa, 2006).

Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional es la incorporación de nuevo conocimiento que permite acceder a oportunidades laborales, para lograr el crecimiento y la autorrealización (García, 2001).

El desarrollo profesional es una fase de crecimiento según las necesidades de auto superación de una persona que parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos como fruto de la inversión de las empresas en formación (Virkkunen, 2001).

El desarrollo profesional constituye la planeación de la carrera que hace que una persona se sienta realizada en el logro de objetivos dentro de una organización (Contreras, 2013).

Design Thinking

El Design Thinking es una forma de resolver problemas minimizando el riesgo y maximizando la posibilidad de éxito, con énfasis en las personas a partir de la integración de varias disciplinas para alcanzar soluciones viables y rentables en una organización (Serrano & Blázquez, 2015).

El Design Thinking es un proceso de innovación centrado en las personas que busca resolver problemas complejos a través de estrategias creativas (Brown, 2009).

El Design Thinking consiste en desarrollar procesos de innovación centrados en las personas, con el fin de detectar problemas y plantear soluciones (Echegaray, Urbano, & Barrutieta, 2017).

Difusión del Conocimiento

La difusión del conocimiento se expresa como el resultado de actividades de las personas de una organización para mantenerse informadas con los conocimientos disponibles dentro de la misma (Benhayón, Briceño, Magallanes, & Montezuma, 2007).

La difusión del conocimiento se fundamenta en la forma en la cual se esparce la información dentro de la organización, con la finalidad de obtener resultados positivos a través del logro de objetivos (López, 2009).

La difusión del conocimiento es la propagación de información a través del uso de dimensiones de competencias comunicativas con el fin de generar valor a los procesos de la organización (Espinosa, 2010).

Diseño De Puestos

Es un proceso que consiste en describir tareas o responsabilidades que lo conforman y se lo diferencia de los demás puestos existentes en la organización (Chiavenato, 2009).

El diseño de puestos consiste en determinar las actividades a desarrollar en un cargo, a través de métodos y procedimientos relacionados con la organización (Ballivian & Gonzales, 2006).

El diseño de puestos es un procedimiento para obtener información relevante sobre un cargo específico (Fernández, 2004).

Economía del Conocimiento

La economía del conocimiento es aquella que emplea el conocimiento o la información para obtener resultados y así mejorar las utilidades de la organización (Fernández, 2013).

La economía del conocimiento o el “Knowledge Economy”, se define como el uso de la información para generar valor y crear productos y servicios para mejorar la calidad de vida de la sociedad (Navarro, 2018).

La economía del conocimiento se define como aquel sector de la economía que usa el conocimiento para generar resultados a través de la persuasión positiva de las personas (Grau, 2016).

Empowerment

El Empowerment hace referencia a las personas que poseen control sobre sus actividades y su entorno de trabajo y tienen la oportunidad de alcanzar el logro y superación personal (Terry, 2004).

El Empowerment surge de la idea de otorgar a las personas poder y libertad para tomar decisiones y así participar de forma eficiente en la organización, a través de cuatro fases que son: poder, motivación, desarrollo y liderazgo (Chiavenato, 2009).

Se define como el hecho de otorgar poder a alguien para hacer actividades con libertad en lugar de obligarlas a realizarlas, utiliza una estrategia de influencia en las personas que implica tomar decisiones, establecer metas y lograr resultados con el fin de recibir una recompensa (Whetten & Cameron, 2011).

Emprendimiento

Emprendimiento es la acción de ejecutar ideas de negocio con el objetivo de generar ganancias (Palacios, 2015).

Emprendimiento hace referencia a la capacidad de una persona de alcanzar metas, a través de la iniciativa de crear una empresa o proyecto (Alcaráz , 2006).

El emprendimiento es un término utilizado para alcanzar un objetivo, con la creación de nuevos proyectos innovadores o con la creación de valor de un producto ya existente en el mercado (Schanarch, 2016).

Equidad Externa

Busca el equilibrio externo de los salarios en relación a los mismos puestos de trabajo en otras empresas en el mercado (Chiavenato, 2009).

Se establece a partir del mercado laboral, comparando los niveles salariales de otras empresas y personas que ocupan cargos similares (Osorio, 2003).

La equidad externa surge a partir de la comparación entre los sistemas de compensación de la organización y el mercado laboral (Corral , 2006).

Equidad Interna

Se basa en el equilibrio interno de los salarios en relación a los demás puestos de trabajo (Chiavenato, 2009).

Se refiere al pago en función de las actividades desarrolladas por un individuo dentro de la organización (Osorio, 2003).

La equidad interna hace referencia al pago que se le hace a una persona en función del grado de contribución que hace a la compañía (Corral , 2006).

Evaluación De Rendimiento

La evaluación de rendimiento es un método para medir el desempeño de los colaboradores de una organización en base a competencias, actividades y resultados (Ávila & Paredes, 2015).

Se entiende por evaluación de rendimiento como un conjunto de actitudes y comportamiento de una persona en el desarrollo de sus actividades que permiten medir el éxito de la organización (Sánchez, 2012).

La evaluación de rendimiento es una herramienta que permite gestionar de forma sencilla los objetivos del empleado con las metas de la organización (Leyva, Guzmán, & Pérez, 2016).

Formalización de Programas

La formalización de programas genera beneficios para la organización debido a que se consigue mayor rendimiento en la productividad de la organización, mejora el clima de trabajo con un personal preparado y motivado basado en tres objetivos principales:

capacitación (saber), desarrollo de habilidades (Saber hacer), actitudes (saber ser) (Pato, 2013).

La formalización de programas puede constituir una ventaja competitiva, permite el desarrollo de procesos ajustándose a las necesidades e interese de la institución (Durán, 2013).

La formalización de programas se puede definir como la inversión que hace una empresa para fomentar el desarrollo profesional de sus empleados (Peralta, 2015).

Fuentes de Conocimiento

Las fuentes de conocimientos surgen de conceptos abstractos y subjetivos que posteriormente se convierten en procesos físicos (Rojas, 2016).

Las fuentes de conocimiento se encuentran en la experiencia, autoridad, razonamiento, habilidades y capacidades a partir de la realidad de la humanidad (Moctezuma, 2006).

Las fuentes de conocimiento se originan por la información obtenida a raíz de la lógica, la razón, la ciencia y el realismo, a través de la observación y análisis de distintas situaciones (Hermida, 2017).

Generación del Conocimiento

La generación del conocimiento hace referencia al conocimiento que se adquiere y se desarrolla en la organización (Ferrer, Clemenza, & Rivera , 2001).

Constituye el proceso de adquisición de conocimiento, el mismo que surge de la experiencia de las personas así como su forma de compartirlo con los demás miembros en las organizaciones (Cárcel & Roldán , 2014).

La generación del conocimiento surge con el desarrollo de capacidades que los miembros de una organización ejecutan con el fin de crear valor sostenido para la misma (Calderón, 2017).

Innovación

La innovación consiste en usar el conocimiento para crear nuevas oportunidades para alcanzar una meta (Porter, 1990).

La innovación surge en respuesta a los cambios del entorno en base a la creación de nuevos procesos productivos y desarrollo de nuevos productos y servicios (Calderón, 2009).

La innovación constituye un proceso de introducir un producto o servicio con mayor calidad y nuevos métodos para su producción (Ferrás, 2014).

Memoria Corporativa

La memoria corporativa es un documento detallado que incluye información de los labores de cada departamento de la organización con la finalidad de analizar resultados (García, Espasadín, & Palacios , 2014).

La memoria corporativa es un documento clave cuyo objetivo es reflejar la situación de la organización de manera concreta, es decir utiliza información financiera y gráficos para mostrar resultados (Cervera, 2015).

La memoria corporativa permite saber a detalle la situación actual de una organización a partir de los principios de credibilidad y confianza (Baratas, 2016).

Prácticas Laborales

Las prácticas laborales constituyen una oportunidad de cambios en la organización a través de un clima laboral efectivo y mayor participación de los trabajadores (Venegas, 2019).

Las prácticas laborales es una instancia en la cual se puede aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación académica en un ambiente real de trabajo (Ibañez, 2018).

Las prácticas laborales son acciones e iniciativas para que los trabajadores de una empresa apliquen sus conocimientos y experiencias durante su desarrollo profesional (Barrios, 2014).

Profit Sharing (Reparto de Utilidades)

El reparto de utilidades es un pago adicional que se le da al trabajador cuando se han obtenido ganancias en el año, mientras mayor productividad mayor beneficio (Case & Fair, 2008).

El reparto de utilidades se refiere a la repartición de ganancias que logro una empresa en un periodo determinado (Álvarez, 2016).

El reparto de utilidades es también conocido como participación de los trabajadores en las ganancias de la empresa y se constituye como un derecho constitucional que tienen los empleados (Código de trabajo, 2015).

Programas de Formación

Un programa de formación tiene la finalidad de capacitar a los individuos de una organización, para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente y de forma segura (Pato, 2013).

Un programa de formación es un proceso continuo que permite el desarrollo del empleado a través de la adquisición de competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo y ayudar al crecimiento de la empresa con el cumplimiento de metas (Durán, 2013).

Un programa de formación crea, mantiene y desarrolla condiciones organizacionales que permitan la satisfacción y el logro de objetivos, a través de la eficiencia y eficacia de los recursos humanos disponibles (Chiavenato, 2007).

Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal es el proceso por el cual una organización detecta futuros empleados que cumplan con los requisitos de un determinado puesto de trabajo (Málaga, 2008).

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa (Chiavenato, 2009).

El reclutamiento de personal es un proceso mediante el cual se identifica a los empleados potenciales y atraerlos en un número suficiente para posterior continuar con el proceso de selección (Bretones & Rodríguez, 2008).

Reclutamiento Externo

Hace referencia a la captación de candidatos fuera del entorno de la propia empresa, para lo cual se ejecuta una oferta de trabajo para seleccionar a la persona más apta para cubrir ese puesto de trabajo (Vagalume, 2016).

Consiste en buscar una contratación fuera de la organización con la finalidad de buscar candidatos aptos para cubrir un puesto de trabajo (Oliveras, 2016).

Se refiere a la búsqueda de candidatos con características definidas fuera de la organización de tal forma que se lleve a cabo una segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento (Chiavenato, 2009).

Reclutamiento Interno

Consiste en la captación de candidatos que sean trabajadores de la propia empresa a través de la promoción interna, cuya ventaja se encuentra en que el trabajador ya conoce los procesos internos de la organización (Vagalume, 2016).

Se considera como la primera opción para la selección de personal en el cual se determina la posibilidad de que los miembros de un equipo de trabajo puedan ascender con el tiempo (Oliveras, 2016).

Se refiere a buscar candidatos dentro de la misma empresa para ocupar un puesto de trabajo, el cual se destaca porque los empleados pueden ser entrenados para cubrir otros puestos (Chiavenato, 2009).

Remuneraciones Equitativas

Es el dinero que se paga a una persona a cambio de su trabajo con relación a un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer estructuras de salarios justos y equitativos en la organización (Chiavenato, 2009).

Implica establecer un rango que indique cual es la retribución mínima y máximo de diferentes puestos de trabajo (Osorio, 2003).

Las remuneraciones equitativas surgen de la satisfacción de que existe una relación de igualdad entre los dos términos importantes como es el aporte del empleado y la remuneración (Pujol & Osorio, 2004).

Selección de Personal

La selección de personal hace referencia a la toma de decisiones, en la cual la empresa solicitante decide si el candidato es apto para ejecutar las actividades de un puesto de trabajo determinado.(Werther, 1995).

La selección de personal es un proceso que recopila información sobre varios candidatos para ocupar un puesto de trabajo (Málaga, 2008).

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden que aspirantes es más apto para desempeñar un puesto determinado (Salgado & Moscoso, 2008).

Técnicas de Selección de Personal

Las técnicas de selección de personales un patrón entorno a un sistema de comparación y de toma de decisiones a través de varias alternativas de información (Chiavenato, 2009).

Las técnicas de selección de personal son un conjunto de procedimientos y criterios a evaluar a partir de un perfil de exigencias, para elegir a un posible candidato con respecto a un puesto a desempeñar (Castaño, López, & Prieto, 2011).

Las técnicas de selección de personal son aquellos procesos que de forma participativa permiten elegir a un candidato a un puesto de trabajo a raíz de la selección de competencias (Zaragoza, 2016).

Transferencia de Conocimiento

La transferencia de información es un conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, habilidades y experiencias, con la finalidad de crear una cadena de valor para generar un retorno económico (Gómez, Gutiérrez, López, & Tejerina, 2018).

El término transferencia de información describe las actividades de trasladar habilidades y conocimiento de las universidades a las empresas (González & Bayona, 2010).

La transferencia de información se refiere a la transmisión del conocimiento generado en las universidades, por lo cual se considera como una fuente de innovación y mejora de la competitividad (García, 2008).

Anexo 2 Encuesta Capital Humano

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

El objetivo de este cuestionario es recolectar información sobre la medición de los sistemas de las Prácticas de Gestión de Capital Humano en las empresas de la Provincia de Tungurahua.

Instrucciones:

- ✚ Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar.
- ✚ Marque con una X la respuesta según su criterio.
- ✚ Se acepta una sola respuesta por ítem.
- ✚ El resultado de esta encuesta depende de su objetiva colaboración, por la cual se agradece su participación.

1. Prácticas de Capital Humano

	Muy poco	Poco	Medio	Suficiente	Mucho
¿Qué grado de exhaustividad tienen los procesos de selección de nuevos empleados, en términos de las técnicas de selección utilizadas?	1	2	3	4	5
	Muy poco	Poco	Medio	Suficiente	Mucho
¿Cuánto tiempo, como media, transcurre desde que surge una vacante hasta que se contrata a un empleado para cubrirla?	1	2	3	4	5
	1 persona	1 – 2 personas	4 personas	5 – 6 personas	7 o más personas
¿Cuántas personas, como media, participan en el proceso de selección de un empleado?	1	2	3	4	5
	Muy poco	Poco	Medio	Suficiente	Mucho
¿Cuánto dinero suele invertirse en la selección de un empleado, como porcentaje de la cifra de negocio?	1	2	3	4	5
	1 – 2 candidatos	3 – 6 candidatos	7 – 12 candidatos	13 – 19 candidatos	20 o más
¿Cuántos candidatos, como media, se considera por cada puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
	Muy poco estructuradas	Poco estructurada	Medianamente estructurada	Suficientemente estructuradas	Muy estructuradas
¿Qué nivel de formalización tienen los programas formativos de la empresa?	1	2	3	4	5
	0%	25%	50%	75%	100%
¿Qué porcentaje de empleados ha recibido formación durante el último año?	1	2	3	4	5
	10 – 20 horas	30 horas	40 horas	50 horas	60 o más

¿Cuántas horas de formación, como media, recibe un empleado al año?	1	2	3	4	5
	Muy poco	Poco	Medio	Suficiente	Mucho
¿Cuántos tipos de programas formativos diferentes se ofrecen a los empleados de la empresa?	1	2	3	4	5
	Muy poco	Poco	Medio	Suficiente	Mucho
¿Cuánto dinero invierte la empresa en formar a los empleados, como porcentaje de la cifra de negocios?	1	2	3	4	5
	Totalmente costo	Como costo	Indiferente	Como inversión	Totalmente inversión
¿La formación de los empleados de la empresa se considera un coste o una inversión?	1	2	3	4	5

2. Evaluación del rendimiento con fines de desarrollo

	Muy poco	Poco	Medio	Suficiente	Mucho
¿En qué grado las promociones y los ascensos de los empleados están ligados a los resultados de la evaluación de su rendimiento?	1	2	3	4	5
	Muy poco	Poco	Medio	Suficiente	Mucho
¿En qué grado la evaluación valora si el individuo ha cumplido las normas, reglas y estándares de producción prefijados?	1	2	3	4	5
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
¿En qué grado la evaluación valora la contribución del individuo a los objetivos estratégicos de la empresa?	1	2	3	4	5

3. Remuneraciones Equitativas

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
¿Cómo valoraría los niveles salariales de la empresa respecto a otras empresas del sector?	1	2	3	4	5
	Poco (<10%)	20%	30 – 40%	50%	Mucho (>=60%)
¿Cómo diría que ha sido la evolución de los salarios en la empresa respecto a años anteriores?	1	2	3	4	5
	Muy poco	Poco	Medio	Suficiente	Mucho
¿En qué medida se promueve en la empresa la equidad interna de los salarios (es decir, los empleados reciben una remuneración justa en comparación con otros miembros de la empresa)?	1	2	3	4	5
	Muy poco	Poco	Medio	Suficiente	Mucho
Se diseñan incentivos como cierto nivel de participación en los beneficios de la empresa (Profit Sharing).	1	2	3	4	5

4. Enriquecimiento del Puesto de Trabajo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En la empresa existe una política formalizada de diseño de puestos que garantiza utilizar al máximo las habilidades y competencias de los empleados	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existen programas formales de participación de los empleados (p. ej., círculos de calidad) para los empleados de la empresa	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los empleados de la empresa son responsables de su propia calidad	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La formación en la empresa tiene por objetivo desarrollar habilidades o destrezas a aplicar única y específicamente en la empresa.	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existen mecanismos para la socialización del trabajador que se acaba de incorporar a la empresa.	1	2	3	4	5

5. Procedimientos de Reclutamiento/Selección

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La selección está basada en el potencial de los trabajadores (habilidades cognitivas, aptitudes, etc.).	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La selección se centra en las habilidades del trabajador que le permiten rendir inmediatamente.	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La selección está basada en la habilidad del individuo para colaborar y trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El proceso de selección es intenso (numerosas entrevistas, pruebas, diferentes fuentes de reclutamiento, ...).	1	2	3	4	5

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La selección busca trabajadores con un alto potencial para el aprendizaje.	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

Anexo 3 Encuesta Knowledge Management

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

El objetivo de este cuestionario es recolectar información sobre la medición del Knowledge Management en las empresas de la Provincia de Tungurahua.

Instrucciones:

- ✚ Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar.
- ✚ Marque con una X la respuesta según su criterio.
- ✚ Se acepta una sola respuesta por ítem.
- ✚ El resultado de esta encuesta depende de su objetiva colaboración, por la cual se agradece su participación.

1. Adquisición del Conocimiento

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El apoyo entre los empleados y la colaboración mutua han permitido la transferencia de conocimiento.	1	2	3	4	5
La reunión se realiza periódicamente para planificar, dar seguimiento y desarrollar nuevas prácticas laborales.	1	2	3	4	5
El conocimiento se adquiere fácilmente a través de documentos y manuales oficiales en su empresa.	1	2	3	4	5
La adquisición de conocimiento lleva a reunirse con clientes para conocer sus necesidades futuras.	1	2	3	4	5
La capacitación externa, como seminarios y similares, ha mejorado las experiencias de los empleados en su área de desempeño.	1	2	3	4	5
Cree que la Tecnología de la Información (internet, intranet, redes sociales, dispositivos móviles, etc.) ha permitido adquirir nuevos conocimientos.	1	2	3	4	5

2. Aplicación del Conocimiento

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es capaz de ubicar y aplicar conocimientos a condiciones competitivas cambiantes.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para usar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos/servicios.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para usar el conocimiento para resolver nuevos problemas.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de las experiencias	1	2	3	4	5
Aprovecha los nuevos conocimientos	1	2	3	4	5
Usa el conocimiento para mejorar la eficiencia	1	2	3	4	5
Hace que el conocimiento sea accesible para quienes lo necesitan	1	2	3	4	5
Aplica rápidamente el conocimiento a las necesidades competitivas críticas	1	2	3	4	5
Conecta rápidamente fuentes de conocimiento para resolver problemas	1	2	3	4	5
Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de los errores.	1	2	3	4	5
Usa el conocimiento para ajustar la dirección estratégica.	1	2	3	4	5
Utiliza comentarios de proyectos para mejorar proyectos posteriores.	1	2	3	4	5

3. Generación del conocimiento

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre sus proveedores.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre sus clientes	1	2	3	4	5
Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre nuevos productos/servicios dentro de su industria.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para intercambiar conocimiento con sus socios comerciales.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre competidores dentro de su industria.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para distribuir conocimiento en toda la organización.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para la colaboración inter organizacional.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para el rendimiento de benchmarking.	1	2	3	4	5

4. Almacenamiento del Conocimiento

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo desde dentro de la organización.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo desde fuera de la organización.	1	2	3	4	5
Tiene incentivos que fomentan la protección del conocimiento.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para proteger el conocimiento del uso inapropiado fuera de la organización.	1	2	3	4	5
Tiene procesos para proteger el conocimiento del uso inapropiado dentro de la organización.	1	2	3	4	5
Tiene existencia de herramientas para acceder al conocimiento almacenado.	1	2	3	4	5
Tiene tecnología que restringe el acceso a algunas fuentes de conocimiento.	1	2	3	4	5

5. Difusión del Conocimiento

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tiene mecanismos para fomentar el intercambio de información por parte de los empleados.	1	2	3	4	5
Tiene técnicas de participación de los empleados, como equipos multidisciplinarios, círculos de calidad, grupos de mejora, etc.	1	2	3	4	5
Cuenta con sistemas de distribución de información para empleados, clientes y proveedores.	1	2	3	4	5
Cuenta con sistemas efectivos para la difusión del conocimiento.	1	2	3	4	5
Tiene sistemas de codificación de conocimiento explícito.	1	2	3	4	5
Usa tecnología para diseminar conocimiento.	1	2	3	4	5

6. Innovación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Disponibilidad de recursos para participar en el desarrollo de nuevos productos.	1	2	3	4	5
Su empresa busca nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
Capacidad de responder a actividades tecnológicas relacionadas y actividades inesperadas creadas por competidores.	1	2	3	4	5
Disponibilidad de conocimiento para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado.	1	2	3	4	5

Su empresa frecuentemente prueba nuevas ideas.	1	2	3	4	5
Disponibilidad de habilidades para aplicar tecnologías de proceso apropiadas para producir nuevos productos.	1	2	3	4	5
Su empresa es creativa en sus métodos de operación.	1	2	3	4	5
Capacidad de desarrollar y adoptar nuevos productos y tecnologías de proceso para satisfacer necesidades futuras.	1	2	3	4	5
Su empresa suele ser la primera en comercializar con nuevos productos/servicios.	1	2	3	4	5
La innovación en su empresa se percibe como demasiado arriesgada y se resiste.	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

Anexo 4 Índices de Gestión de Capital Humano

INDICADORES												
		SECTOR FINANCIERO				SECTOR INDUSTRIAL						
				TOTAL			TOTAL					
1	Nómina invertida capacitación	=	$\frac{\text{Costo total de la capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$	=	$\frac{6500}{20}$	=	333,33	$\frac{25000}{104}$	=	240,38		
2	Horas promedio de capacitación por empleado	=	$\frac{\text{Suma del total de horas de formación} \times \text{N}^\circ \text{ total de empleados}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$	=	$\frac{70}{20}$	20	=	70	$\frac{48}{104}$	104	=	48
3	% de empleados que reciben capacitación al año	=	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal capacitado}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} \times 100$	=	$\frac{20}{20}$	100	=	100	$\frac{104}{104}$	100	=	100
4	Inversión en capacitación de personal	=	$\frac{\text{Costo total de la Capacitación}}{\text{Total de horas de capacitación}}$	=	$\frac{6500}{70}$	=	92,86	$\frac{25000}{48}$	=	520,83		
5	Retención de personal	=	$\frac{\text{N}^\circ \text{ actual de empleados}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados al comienzo del periodo}} \times 100$	=	$\frac{20}{15}$	100	=	130	$\frac{104}{105}$	100	=	99,05
6	Total eventos de formación	=	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de eventos de capacitación cumplidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de eventos programados}} \times 100$	=	$\frac{9}{10}$	100	=	89,47	$\frac{18}{20}$	100	=	90
7	Empleados evaluados	=	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados caificados en evaluación de desempeño}}{\text{N}^\circ \text{ tota de empleados}} \times 100$	=	$\frac{17}{20}$	100	=	87,18	$\frac{104}{104}$	100	=	100
8	ROI del capital humano	=	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$	=	$\frac{680000 - 5500}{5500}$	=	122,64	$\frac{2000000 - 25000}{25000}$	=	79		

Elaborado por: Frutos y Morales (2020)