



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

**HABILIDADES DIRECTIVAS PARA EL DESARROLLO
DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO
ORGANIZACIONAL**

TESIS DOCTORAL

Doctorando:

Don Yesid Oswaldo González Marín

Dirigida por:

Dra. Dña. Lourdes Canós Darós

Programa:

Doctorado en Administración
y Dirección de Empresas

Valencia, octubre 2023

RESUMEN

En el ámbito empresarial contemporáneo, existe un creciente interés en identificar y atraer líderes dotados de una rica diversidad de talentos de liderazgo. El objetivo de esta investigación es evaluar la relación entre las habilidades directivas y la gestión de conocimiento que emplean los directivos de las medianas empresas estudiadas, en el campo de la economía, administración, contabilidad y afines, ubicadas en el Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia. La investigación posee un enfoque de estudio de tipo cualitativo y cuantitativo, no experimental, transversal a nivel explicativo. Para tener una apropiada recolección de datos, se realizó la técnica de muestreo aleatorio simple a partir de la población que son los directivos de las pequeñas y medianas empresas; el instrumento aplicado fue una encuesta adaptada mezcla de Personal Assessment Management Skill (PAMS) y Management Development Questionnaire (MDQ). El software SPSS Vers-26, conocido por su robusta capacidad analítica, se usó para la manipulación de datos. El modelo de equilibrio estructural se aplicó en el análisis de los mismos. Los datos se estructuraban en cuadros de doble entrada, tablas y figuras, todos clasificados de acuerdo con su dimensión y variable. Se encontró un efecto alto ($f^2=0.710$) en la relación entre el gestión de conocimiento y la negociación, seguido del liderazgo ($f^2=0.104$), mientras que el efecto fue bajo ($f^2=0.001$) en la relación entre la gestión de conocimiento y la toma de decisiones. Las principales conclusiones son: las habilidades directivas adecuadas potencian y favorecen de manera óptima la gestión del conocimiento, de la empresa y, por ende, el crecimiento económico. A su vez, la investigación recomienda implementar estrategias que permitan referirnos a la gerencia del conocimiento como herramienta para la generación de capacidades innovadoras y el aprendizaje organizacional.

Palabras clave: Habilidades directivas, Gestión del conocimiento, Competencia, Recurso Humano, Liderazgo, Gerencia

ABSTRACT

In the contemporary business environment, there is a growing interest in identifying and attracting leaders endowed with a rich diversity of leadership. The objective of this research is to evaluate the relationship between managerial skills and knowledge management employed by the managers of the medium-sized companies studied, in the field of economics, administration, accounting and related areas, located in the Aburrá Valley, Antioquia, Colombia. The research has a qualitative and quantitative, non-experimental, cross-sectional, explanatory approach. In order to have an appropriate data collection, a simple random sampling technique was used from the population of managers of small and medium-sized companies; the instrument applied was a survey adapted from the Personal Assessment Management Skill (PAMS) and Management Development Questionnaire (MDQ). SPSS Vers-26 software, known for its robust analytical capabilities, was used for data manipulation. The structural equilibrium model was applied in the data analysis. The data were structured in double-entry tables, tables and figures, all classified according to their dimension and variable. A high effect ($f^2=0.710$) was found in the relationship between knowledge management and negotiation, followed by leadership ($f^2=0.104$), while the effect was low ($f^2=0.001$) in the relationship between knowledge management and decision making. The main conclusions are: adequate managerial skills optimally enhance and favor knowledge management, company management and, therefore, economic growth. In turn, the research recommends implementing strategies that allow us to refer to knowledge management as a tool for the generation of innovative capabilities and organizational learning.

Key words: Management skills, Knowledge management, Competence, Human resources, Leadership, Management.

RESUM

En l'àmbit empresarial contemporani, existeix un creixent interès a identificar i atraure líders dotats d'una rica diversitat de talents de lideratge, essencials per a assumir i complir rols determinats dins de l'estructura de l'organització. L'objectiu d'aquesta investigació és avaluar la relació entre les habilitats directives i la gestió de coneixement que empren els directius de les mitjanes empreses estudiades, en el camp de l'economia, administració, comptabilitat i afins, situades a la Vall d'Aburrà, Antioquia, Colòmbia. La investigació posseeix un enfocament d'estudi de tipus quantitatiu, no experimental, transversal a nivell explicatiu. Per a tindre una apropiada recollida de dades, es va realitzar la tècnica de mostreig aleatori simple a partir de la població que són els directius de les petites i mitjanes empreses; l'instrument aplicat va ser una enquesta adaptada mescla de PAMS i MDQ. El programa SPSS Vers-26, conegut per la seua robusta capacitat analítica, es va usar per a la manipulació de dades. El model d'equilibri estructural es va aplicar en l'anàlisi d'aquests. Les dades s'estructuraven en quadres de doble entrada, taules i figures, tots classificats d'acord amb la seua dimensió i variable. Es va trobar un efecte alt ($f^2=0.710$) en la relació entre el clima organitzacional i la negociació, mentre que l'efecte va ser baix ($f^2=0.104$) en la relació entre el clima organitzacional i el lideratge. Les principals conclusions són: les habilitats directives adequades potencien i afavoreixen de manera òptima la gestió del coneixement, de l'empresa i, per tant, en creixement econòmic. Al seu torn la investigació recomana implementar estratègies que permeten referir-nos a la gerència del coneixement com a eina per a la generació de capacitats innovadores i l'aprenentatge organitzacional.

Paraules clau: Habilitats directives, Gestió del coneixement, Competència, Recurs Humà, Lideratge, Gerència

Agradecimientos

A Dios. Aunque mi vida no es perfecta, es muy bonita porque te tengo en mi corazón, creo en ti y en todo aquello que haces posible para que nuestros propósitos se cumplan y así podamos aterrizar los sueños que contribuirán al servicio de la humanidad.

A la Doctora Doña Lourdes Canós Darós, directora de mi tesis, quien se convirtió en mi luz y viga para culminar esta etapa de vida, logrando despertar la inspiración, potencializando mis habilidades directivas, su manera de enseñarme puntual y exigente; la confianza depositada en mí, permitió transformar mi vida como profesional y persona. Gracias por formarme y ser su alumno. Catedrática ejemplar, orgullo de la comunidad académica a nivel mundial.

A mi familia, en especial a mi hija Natalia con el amor puro que me brinda, A Sandra, por estar en los momentos más difíciles. A ellas, quien en su silencio e inocencia veían mi esfuerzo, sacrificando grandes momentos de la vida sin poder estar con ellas, donde mi único legado será el perseverar.

A mi hermano Jhon y mi suegra Margarita quienes gozan de la gloria del señor y a pesar de su ausencia presencial sus enseñanzas están en mi corazón y desde el lugar donde estén me acompañan día a día. A mi mamá Ofelia Marín Céspedes, hermanos y tías, porque los triunfos son de todos.

A Lina, quien estuvo incondicional para brindándome apoyo y asesorías en momentos de impetud.

A la Universitat Politècnica de Valencia que, con orgullo y honor, hoy es mi casa de estudios doctorales.

Contenido

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Introducción	14
1.2. Objetivos de la Investigación.....	17
1.3. Metodología	18
1.3.1. Variables de la Investigación.....	18
1.3.2. Hipótesis.....	18
1.3.3. Tipo de Investigación	19
1.3.4. Nivel de investigación	19
1.3.5. Enfoque.....	20
1.3.6. Población y muestra.....	21
1.3.7. Técnica de recogida de datos.....	22
1.3.8. Instrumentos	23
1.3.9. Evaluación personal de habilidades directivas PAMS	25
1.3.10. Management Development Questionnaire (MDQ)	34
1.3.11. Método estadístico de análisis de datos.....	40
1.3.12. Equilibrio de la fiabilidad.....	41
1.4. Estructura de de la tesis.....	43
1.5. Publicaciones Científicas	44

CAPÍTULO II. HABILIDADES DIRECTIVAS	47
2.1. Antecedentes investigativos en otros trabajos académicos.....	48
2.2. Habilidades directivas	55
2.3. Clasificación de las habilidades directivas	61
2.4. Importancia de las habilidades directivas	64
2.5. Concreción de las habilidades directivas	66
2.5.1. <i>Gestión de Equipos</i>	67
2.5.2. <i>Capacidad diagnóstica</i>	71
2.5.3. <i>Relaciones internas</i>	73
2.5.4. <i>Pensamiento estratégico</i>	76
2.5.5. <i>Liderazgo</i>	77
2.5.6. <i>Motivación</i>	80
2.5.7. <i>Justicia distributiva</i>	83
2.5.8. <i>Integración social</i>	84
2.5.9. <i>Digital</i>	85
2.5.10. <i>Creatividad</i>	87
2.5.11. <i>Emprendimiento</i>	89
2.5.12. <i>Ciudadanía Global</i>	90
2.5.13. <i>Inteligencia emocional</i>	91

2.5.14. <i>Comunicación</i>	97
2.5.15. <i>Ética</i>	98
2.5.16. <i>Atención Plena</i>	98
2.5.17. <i>Pensamiento Crítico</i>	100
CAPÍTULO III. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	102
3.1. Antecedentes investigativos en otros trabajos académicos.....	103
3.2. Gestión del conocimiento	111
3.2.1. <i>Creación de conocimiento organizativo</i>	113
3.2.2. <i>Modelos de gestión del conocimiento</i>	119
3.2.3. <i>Transferencia de conocimiento e innovación</i>	125
3.2.4. <i>Curva de aprendizaje</i>	126
3.2.5. <i>Tipos de innovación</i>	126
3.2.6. <i>Fuentes de innovación</i>	129
3.2.7. <i>Creatividad</i>	141
CAPÍTULO IV. MARCO EMPÍRICO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	142
4.1. Análisis descriptivo sociodemográfico:	143
4.2. Análisis de datos mediante PAMS y resultados de pruebas	160
4.3. Análisis de modelos de ecuaciones estructurales (SEM).....	163

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	180
5.1. Justificación de la propuesta	181
5.2. Modelo de gestión del conocimiento para PYMES del sector industrial	183
5.2.1. Modelo gestión del conocimiento en el pilar aprendizaje.....	184
5.2.2. Modelo gestión del conocimiento en el pilar organizacional.....	187
5.2.3. Modelo gestión del conocimiento en el pilar tecnológico.....	189
5.2.4. Modelo gestión del conocimiento en el pilar liderazgo	192
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	195
6.1. Conclusiones	196
6.2. Consecuencias teóricas y prácticas	199
6.3. Limitaciones y direcciones para futuras investigaciones.....	201
Consideraciones Éticas	203
Referencias bibliográficas	204
Lista de Anexos	228

Lista de Figuras

Figura 1 Fórmula para determinar la muestra.....	21
Figura 2 Evaluación Personal De Habilidades Directivas (PAMS).....	27
Figura 3 Management Development Questionnaire (MDQ).....	37
Figura 4 Alfa de Cronbach.....	42
Figura 5 Modelo Iceberg Competencias – Habilidades Directivas	57
Figura 6 Habilidades Básicas de Gestión.....	66
Figura 7 Habilidades Gestión de Equipos	71
Figura 8 Evolución de las teorías de Liderazgo.....	80
Figura 9 Taxonomía para modelos de gestión de conocimiento.....	121
Figura 10 Distribución de la muestra según el sexo	143
Figura 11 Distribución de la muestra según la edad.....	144
Figura 12 Distribución de la muestra según cargo de los encuestados.....	145
Figura 13 Distribución de la muestra según gestión del conocimiento.....	146
Figura 14 Indicadores de la dimensión de las habilidades gerenciales	149
Figura 15 Indicadores de la dimensión de las habilidades gerenciales	151
Figura 16 Comparación promedio de la dimensión de las habilidades gerenciales	152
Figura 17 Distribución de porcentajes, en relación con el Ámbito Interno.....	153
Figura 18 Distribución de porcentajes, en relación con el Ámbito Externo	155
Figura 19 Distribución de porcentajes, en relación con el Ámbito Individual.....	156

Figura 20 Distribución de porcentajes, en relación con la base estructural y funcional	157
Figura 21 Distribución de porcentajes, en relación a la integración del Conocimiento e Innovación Empresarial.....	159
Figura 22 Matriz de dispersión y correlación	162
Figura 23 Modelo de medida propuesto	166
Figura 24 fórmula general que establece la relación entre estas variables	169
Figura 25 Fórmula de Fiabilidad Compuesta.....	172
Figura 26 Fórmula varianza extraída media	173
Figura 27 Cargas factoriales de los indicadores en el diagrama estructural del modelo originalmente propuesto.....	175
Figura 28 Pilares modelo gestión del conocimiento en PYMES del sector industrial	183
Figura 29 Componentes pilar aprendizaje en modelo gestión del conocimiento en las PYMES del sector industrial.....	184
Figura 30 Comunidad del conocimiento modelo de gestión del conocimiento las PYMES del sector industrial.....	186
Figura 31 Componentes pilar organizacional en modelo gestión del conocimiento en las PYMES del sector industrial.....	188
Figura 32 Componentes pilar tecnológico en modelo gestión del conocimiento en las PYMES del sector industrial.....	190
Figura 33 Componentes pilar de liderazgo en modelo gestión del conocimiento de las PYMES del sector industrial.....	193

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ficha técnica Instrumental de PAMS.</i>	34
Tabla 2 <i>Ficha técnica Instrumental de MDQ.</i>	39
Tabla 3. <i>Propuestas de Modelos de Gestión del Conocimiento</i>	122
Tabla 4 <i>Resumen de las Variables Sociodemográficas con valores predominantes</i>	146
Tabla 5 <i>Correlaciones entre dimensiones</i>	161
Tabla 6 <i>Descripción del modelo</i>	168
Tabla 7 <i>Explicación detallada de las variables de investigación</i>	170
Tabla 8 <i>Modelo de medida. Fiabilidad de los constructos</i>	171
Tabla 9 <i>Fiabilidad individual de los indicadores del modelo causal</i>	174
Tabla 10 <i>Validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker)</i>	176
Tabla 11 <i>Cargas cruzadas de los constructos</i>	177
Tabla 12 <i>Validación del modelo estructural</i>	178
Tabla 13 <i>Efecto del f^2 en el modelo</i>	178

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

*“La persona nacida con un talento que debe usar encontrará su mayor
felicidad al usarlo”.*

Johann Wolfgang von Goethe

1.1. Introducción

Las habilidades directivas reconocen el amplio ejercicio del directivo, incluyendo su capacidad estratégica en la toma de decisiones que se ajusten a las necesidades de la empresa. Estas habilidades se basan en la suma de operaciones realizadas por los miembros de la organización y la habilidad del líder para conducirlos hacia diferentes objetivos. (Jorzik et al, 2023)

Según Simbron y Sanabria (2018), las habilidades se refieren a la capacidad de un individuo para desempeñarse de manera efectiva y eficiente como miembro de un grupo. Estas capacidades se convierten en habilidades cuando permiten que un empleado realice un trabajo específico y, al mismo tiempo, tenga en cuenta la gestión conceptual que se requiere para coordinar e integrar ideas, conceptos y procedimientos.

Por otra parte, la gestión del conocimiento Knies et al., (2023). Se ha considerado, en muchas ocasiones, como un factor generador de ventaja competitiva en el sector laboral. Es vista como un proceso de gestión y un esquema de valor oculto que crea una ventaja competitiva para las organizaciones modernas, ya sean académicas, de investigación con fines de lucro o de soporte empresarial. Por ejemplo, una empresa de sistemas que tiene acceso a todos los manuales administrativos y documentación colombiana puede encontrar soluciones a los problemas presentados en esta información, lo que la hace más eficiente en la producción de conocimiento. En el mundo cambiante actual, el conocimiento se ha convertido en un factor diferencial en el desarrollo de una organización, ya sea generado por sus miembros o por la propia organización. Esto es una coincidencia inevitable y debe tenerse en cuenta que los modelos de gestión utilizados en las empresas pueden favorecer o debilitar el flujo de conocimiento en las organizaciones del siglo XXI desde la perspectiva de la gestión moderna. La importancia de la gestión del

conocimiento radica en que su comportamiento efectivo con los objetivos propuestos dependerá del conjunto de variables expuestas en el modelo (Martínez, 2020).

Por su parte Villegas, (2020) afirma que la gestión del conocimiento se conceptualiza como un conjunto de procesos diseñados para emplear, compartir y potenciar el conocimiento intrínseco a la organización y a sus empleados, con la intención de lograr sus objetivos de la forma más eficaz posible. Esta gestión implica la amalgama de diversos componentes, físicos y abstractos, para administrar con eficacia el conocimiento disponible, fomentando la colaboración entre los miembros de la organización y dirigiéndolos hacia los objetivos planteados a corto, medio o largo plazo.

Se debe tener en cuenta que para el desarrollo efectivo de una organización es fundamental no solo el aprendizaje de principios administrativos o de gestión, sino también el desarrollo de habilidades directivas. Esto implica un cambio en la filosofía de aprendizaje, ya que el objetivo del aprendizaje no se limita al conocimiento teórico o al contenido orientado al aprendizaje, sino que también incluye un componente de actitud. Por lo tanto, las habilidades directivas no pueden ser objeto de discusión teórica solamente, sino que deben ser practicadas por los líderes y adoptadas por el personal de la empresa. En resumen, las habilidades directivas se consideran herramientas esenciales para que los líderes puedan gestionar sus organizaciones aplicando conocimientos, técnicas y actitudes.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), al ser vitales para la prosperidad económica de cualquier nación al proporcionar empleo e ingresos a la gente, aplican lo anterior de manera obvia. Además, debido a su funcionamiento y estructura específicos, las PYMES pueden adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado en comparación con las grandes corporaciones, que poseen una estructura más rígida. Peñafiel-Loor et al. (2019) apoyan esto, afirmando que se destaca

la necesidad de implementar habilidades directivas como herramientas esenciales en estas organizaciones.

La capacidad de crecer de las PYMES en Colombia está sujeta a la institucionalización de relaciones específicas entre los sectores público y privado de acuerdo con las normas y procedimientos correctos para facilitar el progreso de los proyectos implementados, lo que requiere una forma adecuada y un entorno para su desarrollo satisfactorio, teniendo en cuenta que las PYMES forman parte de un elemento potencialmente productivo.

Dentro de la clasificación de la estructura empresarial en Colombia, bajo el Decreto 957 del 5 de junio de 2019, se determinó a su vez una subclasificación conocida como macro sectores definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en manufacturas, servicios y comercio, donde la selección del tipo de organización se establece ahora bajo el nivel de ingresos, dejando de lado los criterios anteriormente tratados como era el número de empleados y el volumen de activos.

El tejido empresarial del Valle de Aburrá (Colombia) se concentra en microempresas con una participación promedio del 93 %, seguido de las pequeñas y grandes con el 6,8 % y 0,54 % respectivamente. El desarrollo empresarial de las economías emergentes, específicamente Colombia, se ha gestado bajo la creación de emprendimientos que parten ante las dificultades reflejadas en un índice de desempleo alto, que lleva a que muchas personas busquen concebir modelos de negocio instituciones informales para alcanzar unas mejores condiciones en materia económica (García et al., 2015).

Las PYMES en Colombia afrontan múltiples dificultades, muchas de las cuales resultan en fracasos, como la carencia de habilidades de liderazgo, acceso restringido a la financiación, la falta

de estrategias competitivas y los costos prohibitivos. Estas empresas deben tener la habilidad para enfrentar desafíos en cuanto a calidad y competitividad, aprender a capitalizar y adaptarse a los cambios, y reaccionar a las incesantes variaciones del mercado. Es fundamental realizar un análisis profundo y examinar diferentes opciones de financiamiento, estrategias de crecimiento y realizar análisis de riesgos para garantizar la sostenibilidad y promover el crecimiento de las empresas

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta de investigación se centra en analizar: ¿Qué relación tienen las habilidades directivas con el desarrollo de la gestión de conocimiento organizacional?

1.2. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Evaluar la relación entre las habilidades directivas y la gestión de conocimiento que emplean los directivos de empresas PYMES ubicadas en el Valle de Aburra, Antioquía, Colombia.

Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades directivas de los directivos para la gestión de conocimiento organizacional.
- Describir los modelos gestión de los conocimientos aplicados en la muestra sujeta a estudio desde una perspectiva funcional y estratégica.
- Determinar la relación entre las habilidades directivas de los directivos y la gestión de conocimiento organizacional.

1.3. Metodología

La investigación es de diseño no experimental, porque el desarrollo de la investigación se limitará a observar y probar situaciones previstas para que el investigador no conduzca a ineficiencia en el proceso de investigación (Monje Álvarez, 2011).

1.3.1. Variables de la Investigación

Variable Dependiente

Gestión de Conocimiento

Variable Independiente

Habilidades directivas

1.3.2. Hipótesis

Los líderes de las PYMES situadas en el Valle de Aburrá, Antioquía, Colombia, muestran una falta de habilidades necesarias para la gestión efectiva del conocimiento organizacional. Aunque los directivos reciben formación, la gestión del conocimiento es considerada como una serie de actividades y procesos que promueven el intercambio de información y conocimientos propios de una organización o grupo de profesionales. Sin embargo, esta perspectiva no se alinea con la formación en gestión del conocimiento a cargo de los directivos que dirigen la organización.

1.3.3. Tipo de Investigación

La investigación actual se categoriza como transversal. Esta categorización se debe a que la recolección de datos se efectuará en un único momento, durante un intervalo de tiempo específico. El análisis de las variables se desarrollará en un periodo de tiempo determinado. Es importante destacar que la variable independiente, en este caso las habilidades directivas, se mantendrá constante durante toda la duración del estudio.

1.3.4. Nivel de investigación

De acuerdo a los objetivos planeados para el avance de la investigación, se establece que el nivel de la investigación es de naturaleza explicativa. La investigación explicativa nace de descripciones detalladas de una realidad determinada que se está estudiando y la necesidad de dilucidar por qué ciertos sucesos en esa realidad suceden de la manera en que se relatan. El propósito esencial es descubrir las causas de los fenómenos, mediante la incorporación de múltiples teorías que posibilitan la explicación e interpretación de los hechos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2005). Por tanto, se busca explicar cómo los directivos de las PYMES pueden utilizar la influencia de varios factores en la relación entre las habilidades directivas de gestión de personal y la gestión del conocimiento.

1.3.5. Enfoque

La investigación se lleva a cabo con un enfoque mixto, fusionando componentes cuantitativos y cualitativos. Esta clase de investigación abarca aquellas tesis donde, en función del tema a examinar y el objeto de estudio, el investigador emplea tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo (Muñoz, 2011). Durante el desarrollo del proyecto, el análisis se realizará a partir de las encuestas y de las características de los sujetos, obteniendo resultados que ampliarán el panorama conocido en las empresas objeto de estudio y pondrán de manifiesto determinadas habilidades que debe tener un buen líder con el fin de gestionar el conocimiento de manera eficaz.

Por otra parte, el análisis documental es un procedimiento ideado por el individuo para organizar y plasmar el conocimiento inscrito en documentos, cuya producción rebasa sus habilidades de lectura y asimilación. Dicho procedimiento se enfoca en el análisis y síntesis de los datos inmersos en estos documentos, haciendo uso de directrices o estándares lingüísticos. Por medio de estas normativas, se extrae el contenido relevante que puede corresponder a un término particular o a grupos de ellos, ya sea de manera individual o en estructuras discursivas. En consecuencia, su propósito esencial es posibilitar la aproximación cognitiva del individuo al contenido de las fuentes de información (Peña Vera y Pirela Morillo, 2007).

1.3.6. Población y muestra

Según los autores Hernández et al. (2014), una población se puede describir como el conjunto de unidades de las que se pretende extraer información y sobre las que se elaborarán conclusiones. En información recolectada en la Cámara de Comercio de Medellín, (2022), la población estuvo conformada por 916.865 PYMES legalmente establecidas que operan en Colombia, con una operación mínima de 10 años en el mercado. El grupo de investigación incluye 16.458 empresas fundadas a partir del 2012 y manteniendo su categoría de PYMES en el Valle de Aburrá. (Cámara de Comercio de Medellín de Medellín, 2022).

Durante el proceso de recolección de datos sobre un tema determinado, es esencial seleccionar una muestra de la población capaz de aportar datos exactos sobre el fenómeno en estudio. Esta muestra es una porción concreta de la población elegida para inferir ciertas características de la población relacionadas con la muestra. De acuerdo con lo establecido por el autor referido anteriormente, la muestra es una fracción o subconjunto de la población que el investigador selecciona de las unidades en examen, con el objetivo de obtener información válida y representativa. En el marco de este estudio, la muestra, representada en la (**Figura 1**) como la fórmula para determinar la muestra, engloba la totalidad de la población, compuesta por 375 encuestas a líderes de PYMES ubicadas en el Valle de Aburra.

Fórmula para determinar la muestra

Figura 1 Fórmula para determinar la muestra

p =	0,5		
q =	0,5		
E ² =	0,0025	----->	5%
σ ² =	3,8416	----->	95%
no =	16458		
N-1=	16457		
	(σ ²) x (p) x (q) x (N)		

$$n = \frac{\{[E^2 (N - 1)] + [(\sigma^2) \times (p) \times (q)]\}}{(3,8416) \times (50) \times (50) \times (16358)}$$

$$n = \frac{\{[0,0025 (16357)] + [(3,8416) \times (50) \times (50)]\}}{15806,2632}$$

$$n = \frac{41.1425 \quad + \quad 0,9604}{15806.26}$$

$$n = \frac{421029}{375}$$

Elaboración propia.

1.3.7. Técnica de recogida de datos

En la actual investigación, se optó por la encuesta como método y el cuestionario como herramienta para la recopilación de información. El cuestionario se elaboró considerando los indicadores correspondientes a cada variable implicada en el estudio. Estas técnicas habilitan la obtención de información tanto de fuentes primarias como secundarias, incluyendo entre ellas a las encuestas, las entrevistas, las observaciones, el análisis de contenido y el análisis de documentos. Hernández et al. (2014), la encuesta es una técnica orientada a recopilar datos de varias personas cuyos puntos de vista son de interés para el investigador.

Según señalan Hernández et al. (2014), el cuestionario es un mecanismo organizado que impulsa la recogida rápida y profusa de datos a través de un grupo de preguntas, escritas o habladas, que deben ser respondidas por el entrevistado con respecto a una o más variables a ponderar. Además, el cuestionario debe asumir la responsabilidad primordial de actuar como puente entre los objetivos de la investigación y la realidad del conjunto encuestado.

1.3.8. Instrumentos

Cuestionario

El cuestionario se ha convertido en una herramienta fundamental en el estudio de las relaciones sociales. Tanto las organizaciones contemporáneas, ya sean políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y así tomar decisiones informadas sobre ellos. Con la aplicación de cuestionarios, se pueden recopilar datos y opiniones de manera sistemática y objetiva, lo que permite obtener información valiosa para comprender las necesidades, preferencias y expectativas de los diferentes actores involucrados. Esta información puede ser utilizada para mejorar productos y servicios, adaptar estrategias de comunicación, evaluar el impacto de políticas o programas, entre otros usos. El cuestionario ofrece la ventaja de poder llegar a una gran cantidad de personas en un corto período de tiempo, lo que permite obtener resultados representativos y generalizables. Además, con herramientas como Google Forms, la aplicación de cuestionario se ha vuelto aún más accesible y fácil de usar.

Las organizaciones pueden diseñar cuestionarios personalizados según sus necesidades específicas y distribuirlos a través de diferentes canales, como correos electrónicos, redes sociales o enlaces directos. Además, las respuestas recopiladas se almacenan automáticamente en una base de datos en línea, lo que facilita su análisis posterior. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la aplicación de una encuesta exitosa requiere cuidado en el diseño del cuestionario, la selección adecuada de la muestra y la interpretación correcta de los resultados.

Es fundamental formular preguntas claras y objetivas, evitar sesgos o influencias externas en las respuestas y garantizar la confidencialidad y privacidad de los participantes. En resumen, El cuestionario en Google Forms y otras herramientas similares se han convertido en una valiosa herramienta para el estudio de las relaciones sociales en las organizaciones contemporáneas. Su aplicación permite recopilar datos de manera eficiente y obtener información relevante para la toma de decisiones informadas.

Google ha implementado una variedad de herramientas ofimáticas para su uso en la nube, como son las hojas de cálculo, las presentaciones, los documentos de texto y la creación de formularios como es el caso de Google Forms, la cual no tiene una definición como tal, sino da una descripción de lo que se puede hacer; Los Formularios de Google permiten planificar eventos, enviar una encuesta, hacer preguntas a cierto público (directivos , en este caso) o recopilar otros tipos de información de forma fácil y eficiente, según su propia descripción, la cual, se considera, refleja parcialmente la verdadera gama de usos que ofrece.

El cuestionario, se puede enviar o publicar en línea para ser contestado por los destinatarios, acorde con el escenario pedagógico o didáctico en el que se aplique, obteniendo los resultados en forma virtual o en una hoja de cálculo, para su uso, almacenamiento y consulta en la nube desde el celular, tableta o computadora personal, siempre a través de la cuenta de correo de Google. La información no está propiamente en el correo, se almacena en Google Drive, que es otra de las herramientas tecnológicas con las que cuenta esta compañía.

1.3.9. Evaluación personal de habilidades directivas PAMS

La propuesta presentada, la cual ha sido adaptada basándose en las investigaciones de Díaz-Arce y Loyola-Illescas (2021), tiene como objetivo central la obtención de un perfil general que permita evaluar de manera exhaustiva el nivel de competencias de los gerentes. Con dicho fin, se emplea un conjunto de enunciados que, a su vez, son sometidos a una evaluación, utilizando una escala compuesta por cinco ítems y tres niveles.

La evaluación personal de habilidades directivas PAMS es un proceso que busca evaluar y analizar las competencias y habilidades de un individuo en el ámbito de la dirección y liderazgo. El objetivo principal de este proceso es identificar las fortalezas y debilidades del individuo en cuanto a sus habilidades directivas, con el fin de ayudarlo a mejorar su desempeño y su capacidad para liderar y dirigir equipos de trabajo.

Para llevar a cabo una evaluación personal de habilidades directivas PAMS, se pueden utilizar diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del contexto y los objetivos específicos del proceso. Algunas de estas herramientas pueden incluir cuestionarios estandarizados, entrevistas estructuradas, pruebas de simulación, observación directa del desempeño en situaciones reales, entre otras. Los resultados obtenidos a través de esta evaluación pueden ser utilizados para diferentes fines, como la selección de personal, el desarrollo profesional o la identificación de necesidades de capacitación.

Esta herramienta, cuidadosamente diseñada, busca brindar apoyo a los gerentes en la identificación precisa de sus necesidades específicas. Como resultado de este proceso, se genera un perfil global que pone de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades inherentes a las habilidades directivas. Es importante resaltar que este perfil se compone de un total de 85 ítems, agrupados en 18 secciones, lo cual asegura una visión completa y detallada de las competencias a nivel de habilidad.

La evaluación personal de habilidades directivas PAMS presenta una escala de valoración del 1 al 5, desde 1= Completamente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo. El cuestionario permite obtener un perfil general del nivel competencial a partir de respuestas a una serie de enunciados utilizando la escala de valoración evidenciada en la **(Figura 2)**.

Figura 2 Evaluación Personal De Habilidades Directivas (PAMS)

Descripción	Evaluación				
1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	1	2	3	4	5
2. Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es compartir mis creencias y sentimientos).	1	2	3	4	5
3. Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	1	2	3	4	5
4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	1	2	3	4	5
5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían mi comportamiento. Cuando me enfrento a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo:	1	2	3	4	5
6. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	1	2	3	4	5
7. Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.	1	2	3	4	5
8. Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.	1	2	3	4	5
9. Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.	1	2	3	4	5
10. Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.	1	2	3	4	5
11. Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.	1	2	3	4	5

Cuando enfrento un problema típico de rutina:					
12. Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.	1	2	3	4	5
13. Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente	1	2	3	4	5
14. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	1	2	3	4	5
Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:					
15. Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.	1	2	3	4	5
16. Trato de "descongelar" mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo. 1	1	2	3	4	5
17. Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	1	2	3	4	5
18. Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.	1	2	3	4	5
19. Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	1	2	3	4	5

Quando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:					
20. Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	1	2	3	4	5
21. Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	1	2	3	4	5
22. Procuero brindar reconocimiento no solo a quienes se le ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).	1	2	3	4	5
23. Aliento de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas. En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:	1	2	3	4	5
24. Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	1	2	3	4	5
25. Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello. Debo dar orientación.	1	2	3	4	5
26. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.	1	2	3	4	5
27. Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.	1	2	3	4	5
28. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	1	2	3	4	5
29. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista la utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	1	2	3	4	5
30. Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	1	2	3	4	5
31. No hablo descriptivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	1	2	3	4	5
32. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo. En una situación en la que es importante ganar más poder:	1	2	3	4	5

Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:					
33. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	1	2	3	4	5
34. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5
35. Apoyo los eventos las actividades ceremoniales de la organización.	1	2	3	4	5
36. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	1	2	3	4	5
37. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	1	2	3	4	5
38. Mando notas personales a lo demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	1	2	3	4	5
39. Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	1	2	3	4	5
40. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás. Cuando otra persona necesita se motivada:	1	2	3	4	5
41. Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	1	2	3	4	5
42. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	1	2	3	4	5
43. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes desafiantes.	1	2	3	4	5
44. Me aseguro de que las personas reciban retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	1	2	3	4	5
45. Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con un límite de tiempo.	1	2	3	4	5
46. Solo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.	1	2	3	4	5
47. Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	1	2	3	4	5
48. Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	1	2	3	4	5

Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:					
49. Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección:	1	2	3	4	5
50. Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.	1	2	3	4	5
51. Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	1	2	3	4	5
52. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable. Cuando alguien se queja por algo que he hecho:	1	2	3	4	5
53. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	1	2	3	4	5
54. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	1	2	3	4	5
55. Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables. Cuando dos personas están en conflicto yo soy el mediador:	1	2	3	4	5
56. No tomo partido, sino que permanezco neutral.	1	2	3	4	5
57. Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.	1	2	3	4	5
58. Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	1	2	3	4	5

En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumplan con su trabajo:					
59. La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	1	2	3	4	5
60. Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de	1	2	3	4	5
61. Trato de ofrecer toda la información que la gente requiera para realizar sus actividades. 62. Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. Cuando delego trabajo a los demás:	1	2	3	4	5
63. Especifico claramente los resultados que deseo.	1	2	3	4	5
64. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).	1	2	3	4	5
65. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
66. Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiendo soluciones en vez de solo pedir consejos o respuestas.	1	2	3	4	5
67. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente. Cuando desempeño el papel de líder de un equipo:	1	2	3	4	5
68. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
69. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero	1	2	3	4	5
70. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	1	2	3	4	5
71. Articulo una visión clara y motivada del que el equipo puede lograr, así con metas específicas de corto plazo.	1	2	3	4	5

Cuando desempeño el papel de miembro de un equipo:					
72. Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.	1	2	3	4	5
73. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:	1	2	3	4	5
74. Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos. 75. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	1	2	3	4	5
76. Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	1	2	3	4	5
77. Aliento al equipo para lograr innovaciones	1	2	3	4	5
78. Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.	1	2	3	4	5
79. Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.	1	2	3	4	5
80. Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso	1	2	3	4	5
81. Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	1	2	3	4	5
82. Hago muchos más comentarios positivos que negativos.	1	2	3	4	5
83. Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.	1	2	3	4	5
84. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	1	2	3	4	5

Tomado de “Competencias directivas”, por Guilera, 2021.

Cada una de las siguientes afirmaciones se valora en una escala del 1 al 5, donde:

- 1 Completamente en desacuerdo
- 2 No estoy de acuerdo
- 3 Estoy más bien en desacuerdo,
- 4 Estoy de acuerdo parcialmente,
- 5 Estoy totalmente de acuerdo

Tabla 1.

Ficha técnica Instrumental de PAMS.

Aspectos Claves		Descripción
Instrumento	Nombre	Evaluación personal de habilidades directivas PAMS
	Objetivo	Evaluar la relación entre las habilidades directivas y la gestión de conocimiento que emplean los directivos de empresas PYMES ubicadas en el Valle de Aburra, Antioquía, Colombia
	Fuente de Procedencia	Instrumento presentado por Whetten et al. (2016).
Tipo de Instrumento		Cuestionario estructurado – Escala
Fiabilidad y validez	Criterio	Instrumento aplicado en 5000 estudiantes de escuelas de negocios.
	Cálculo	Quartiles / Normalización

Adaptado de “Desarrollo de habilidades directivas”, por Whetten et al., 2011.

1.3.10. Management Development Questionnaire (MDQ)

El Management Development Questionnaire (MDQ) fue creado por el psicólogo británico Argyris, C. *Society for Human Resource Management (SHRM)*. (1970). Cuestionario de autoevaluación que se utiliza para medir las habilidades y destrezas del personal directivo y profesional en diferentes áreas de su trabajo. Se fundamenta en un estudio riguroso que indaga las capacidades necesarias para alcanzar el éxito como directivo en la esfera económica y empresarial. Adicional a lo anterior El MDQ es una herramienta de evaluación de liderazgo y gestión., el MDQ se destaca como una opción especialmente apropiada para directivos que desempeñan funciones relacionadas con la formación y el coaching.

Las preguntas están diseñadas para evaluar la capacidad del individuo para liderar equipos, comunicarse efectivamente, trabajar en equipo, tomar decisiones informadas y manejar situaciones de cambio y estrés. El MDQ se utiliza comúnmente en programas de desarrollo de liderazgo y gestión para evaluar las habilidades y competencias del individuo y proporcionar retroalimentación específica sobre las fortalezas y debilidades en estas áreas temáticas clave.

El objetivo del MDQ es proporcionar una evaluación completa de las habilidades y competencias gerenciales del individuo. Los resultados del cuestionario se presentan en un informe personalizado que muestra las fortalezas y debilidades del gerente en cada área evaluada. El informe también puede incluir recomendaciones específicas para mejorar las habilidades y competencias gerenciales.

Es importante tener en cuenta que el MDQ no debe ser la única herramienta utilizada para evaluar las habilidades de liderazgo y gestión de los empleados. También es importante utilizar otras evaluaciones, como revisiones de desempeño y retroalimentación continua, para obtener una imagen completa del desempeño del individuo.

El MDQ (que se puede consultar en el Apéndice A) que consta de 150 preguntas y se dividen en seis áreas temáticas principales: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, gestión del cambio y gestión del tiempo. La escala de evaluación es la siguiente: 1=No muy efectivo, 2=Ligeramente efectivo, 3=Efectivo, 4=Muy Efectivo, 5=Altamente efectivo.

El MDQ (**Figura 3**) ofrece la posibilidad de evaluar la autoestima de los postulantes a empleo y brinda comentarios sobre las habilidades necesarias para desempeñar funciones de liderazgo con eficacia. El modelo de competencias del MDQ mide cinco competencias de gestión globales, y cada competencia puede ser descompuesta en cuatro componentes:

1. Gestión del cambio

- Iniciativa
- Tomar un riesgo
- Innovación
- Flexibilidad y adaptabilidad

2. *Planificación y organización*

- Pensamiento analítico.
- Toma de decisiones.
- Planificación.

3. **Habilidades interpersonales**

- Comunicación verbal.
- Sensibilidad.
- Relaciones
- Trabajo en equipo.

4. **Orientación a los resultados**

- Éxito.
- Centrarse en el cliente.
- Sensibilización empresarial.

5. **Gestión**

- Autoridad.
- Capacidad de motivar.
- Desarrollo de las personas.
- Resistencia

Figura 3 Management Development Questionnaire (MDQ)

Question Number in MDQ-62	Question	Question Score in MDQ-62	Question Score in MDQ-23	Question Score in MDQ-10
Q1	Excessive emotional stress	2	2	3
Q2	Irritable, or easily provoked to anger	3	2	3
Q3	Restless, or hyperactive	2	-	-
Q4	Easily startled by sound or light	4	-	-
Q5	Insomnia	2	1	3
Q6	Chronic headache or migraine	3	-	-
Q7	Convulsions	2	2	-
Q8	Tremor or shakiness in the hands	3	-	-
Q9	Fine, barely noticeable muscle twitching around your eyes, facial muscles, or other muscles of your body	3	1	-
Q10	Muscle spasms	3	-	-
Q11	Muscle spasms in hands or feet	3	2	-
Q12	Gag or choke from spasms in your esophagus (food tube)	4	2	-
Q13	Asthma, short breathing, rales	3	-	-
Q14	Emphysema, chronic bronchitis, or high respiratory rate (tachypnea)	2	-	-
Q15	Osteoporosis	5	-	-
Q16	Kidney stone disease (urolithiasis)	3	-	3
Q17	Chronic kidney disease	2	2	-
Q18	Diabetes	4	-	-
Q19	Hyperfunction of the thyroid or parathyroid gland	3	-	-
Q20	High blood pressure	3	-	-
Q21	Mitral valve prolapse ("floppy heart valve")	4	4	4
Q22	Tachycardia, irregular heartbeat, or arrhythmia	3	-	-
Q23	Chronic bowel disease, ulcerative colitis, Crohn's disease or irritable bowel syndrome	3	-	-
Q24	Frequent diarrhea or constipation	3	2	3
Q25	Suffer from premenstrual syndrome or menstrual cramps	3	-	-
Q26	Pregnant or recently pregnant	2	-	-
Q27	Take Digitalis (Digoxin)	3	-	-
Q28	Take any kind of diuretic	5	1	-
Q29	Recent radiation therapy or other type of radiation exposure	5	-	-
Q30	Have more than seven alcohol drinks weekly	4	1	-
Q31	Problems with excessive alcohol intake	3	-	-
Q32	Take more than three portions of caffeine-containing drinks daily	2	-	-
Q33	Consumption of sugar-containing products	2	-	-
Q34	Crave carbohydrates and/or chocolate	2	2	-
Q35	Crave salt and/or salt products	2	-	-
Q36	Eat a high-processed food/fast food diet	2	-	-
Q37	Eat a diet low in greens, leafy vegetables, seeds, and fresh fruit	2	1	-
Q38	Eat a low-protein diet	2	-	-
Q39	Presence of undigested food or fat in feces	2	-	-
Q40	High blood pressure or pre-eclampsia in previous pregnancy	4	-	-
Q41	Chronic fatigue	2	1	-
Q42	Muscle weakness	2	2	-
Q43	Feeling of cold hands and/or feet	2	-	-
Q44	Numbness in face, hands, or feet	2	-	-
Q45	Persistent tingling in the body	2	2	3
Q46	Feeling of chronic indifference or apathy	2	-	4
Q47	Poor memory	2	-	-
Q48	Loss of concentration	2	1	-
Q49	Anxiety	3	2	-
Q50	Chronic depression for no apparent reason	2	2	-
Q51	Feelings of disorientation as to time or place	2	-	-
Q52	Feeling depressed, lack of personal identity	2	-	-
Q53	Hallucinations	2	-	-
Q54	Feeling of persecution and hostility from others	2	-	-
Q55	Pale and puffy face or poor, bad complexion	2	-	-
Q56	Loss of considerable sexual energy or vitality	2	2	-

Tomado de "la I+D que tenemos", por Belloso, 2015.

Así, el MDQ se erige como un listado de competencias gerenciales, basado en un modelo conceptual, que estudia 20 destrezas fundamentales usualmente encontradas en entornos de administración y espacios de trabajo. Examina 20 dimensiones de competencia en cinco amplios dominios:

- Cambio de gerencia
- Planificación y Organización
- Habilidades interpersonales
- Resultados de orientación
- Liderazgo

En primer lugar, los directivos deben decidir qué competencia realizan con mayor eficacia e indicar si esa competencia tiene una prioridad alta o baja para el desarrollo. En segundo lugar, deben indicar si la competencia que desempeñan con menor eficacia también es un área de desarrollo. Hay 80 pares de declaraciones.

Según (Karman, A. 2020). El instrumento MDQ tiene una amplia gama de aplicaciones potenciales:

- **Desarrollo basado en competencias.** Dado que los ítems del MDQ cubren muchas de las competencias en los marcos genéricos de competencias de gestión y los marcos de competencias empresariales, las escalas de puntuación del MDQ (de las tres versiones del instrumento) se pueden utilizar como base para una entrevista de desarrollo basada en competencias.

- **Centros de evaluación y desarrollo.** El MDQ se puede utilizar como uno de los métodos de evaluación en un centro de desarrollo o evaluación de métodos múltiples
- **Planes de desarrollo individuales.** Dado que el perfil MDQ de una persona se basa en una comparación con un grupo estándar, es un método simple y efectivo para ayudar a los gerentes a compararse con otros gerentes.
- **Entrenamiento y asesoramiento.** La información de los perfiles de las tres versiones del MDQ proporciona una base sólida para el entrenamiento y el asesoramiento uno a uno.
- **Trabajo en equipo.** Los puntajes MDQ de un grupo de individuos se pueden usar para perfilar las fortalezas y debilidades potenciales de un equipo y orientar las actividades de desarrollo del equipo para la adquisición de conocimientos y habilidades particulares. A nivel de empresa, se puede utilizar el mismo enfoque para identificar las prioridades corporativas de formación y desarrollo.

Tabla 2

Ficha técnica Instrumental de MDQ.

Aspectos Claves	Descripción	
Instrumento	Nombre	Management Development Questionnaire (MDQ)
	Objetivo	Evaluar la relación entre las habilidades directivas y la gestión de conocimiento que emplean los directivos de empresas PYMES ubicadas en el Valle de Aburra, Antioquía, Colombia
	Fuente de Procedencia	Instrumento presentado por Whetten et al. (2016). 1
Tipo de Instrumento	Cuestionario estructurado – Escala	
Fiabilidad y validez	Criterio	Instrumento aplicado en 5000 estudiantes de escuelas de negocios.
	Cálculo	Quartiles / Normalización

Adaptado de “Desarrollo de habilidades directivas”, por Whetten et al., 2016.

Para obtener los datos en esta investigación, se recurrió en un primer momento a un cuestionario bien estructurado, en concreto, la evaluación personal de habilidades directivas PAMS y en un segundo momento a los mismos encuestados el cuestionario El Management Development Questionnaire (MDQ) (que se puede consultar en el Apéndice A). Esta evaluación fue dirigida a los directivos de las PYMES establecidas en la región del Valle de Aburra. Por medio de la plataforma Google Forms; cuestionario adaptado para simplificar su resolución y recoger datos para el estudio. Reconociendo la trascendencia de la tecnología en el liderazgo contemporáneo, se envió una invitación por correo electrónico a los participantes para que completaran el cuestionario.

Estas habilidades, se definieron claramente preguntas que se desean medir las habilidades directivas de una persona, como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la gestión del tiempo y otras competencias relacionadas con la dirección.

1.3.11. Método estadístico de análisis de datos

Los modelos de ecuaciones estructurales, o SEM por sus siglas en inglés, son un método analítico multivariado que se ocupa de explorar y calcular las relaciones de causa y efecto a partir de datos numéricos y planteamientos cualitativos de causa. Este enfoque se utiliza con el fin de probar los objetivos establecidos. A raíz de esto, el método produce los valores vinculados a cada factor y, fundamentalmente, las cifras que establecen la precisión con la que los datos se ajustan al modelo propuesto (Escobedo Portillo et al., 2016).

En este trabajo, el software SPSS VERSIÓN 26 y Excel perteneciente a Office 365 se utilizará para distintos análisis estructurales y modelos analíticos.

1.3.12. Equilibrio de la fiabilidad

Las respuestas derivadas de siete encuestas aplicadas a directivos de PYMES del Valle de Aburrá evidenciaron métricas y vínculos sólidos para todos los componentes de la inestabilidad del mercado. Se exponen todas las relaciones con relevancia estadística. Con el objetivo de satisfacer los requerimientos técnicos de durabilidad y confiabilidad, se pusieron en marcha las siguientes labores:

- Se consultó a cinco (5) especialistas y expertos sobre el desarrollo de herramientas de investigación.
- La versión final del cuestionario se preparó a partir de la valoración de expertos.

Los cinco (5) evaluadores, docentes e investigadores de diferentes Universidades Colombianas, reconocidos por Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación expertos en el ámbito del proyecto, tenían el conocimiento esencial para realizar las correcciones en el instrumento de investigación. Para este propósito, se enviaron algunos documentos pertinentes al instrumento de investigación:

- Planteamientos preliminares: Se remitió una carta de presentación, complementada con instrucciones claras y formularios para garantizar su almacenamiento para todos los propósitos necesarios. Esta carta discutía aspectos relacionados con la investigación, la calidad técnica, la representación y el lenguaje, así como mencionaba las herramientas utilizadas y el archivo de aprobación.

- Diseño del objeto: unidades de análisis, variables, (dimensionamiento y operacionalización), valores.
- Diseño de los procedimientos: muestra, indicadores, actividades y plan de análisis.
- Con el propósito de evaluar la confiabilidad de un dispositivo determinado, se desarrolló un estudio que involucró la realización de una prueba piloto con una muestra conformada por 40 directivos de empresas PYMES del Valle de Aburrá. Basándose en los resultados obtenidos en esta prueba, se llevó a cabo un análisis de confiabilidad empleando el coeficiente alfa de Cronbach. Rodríguez et al. (2020). Este coeficiente, ampliamente utilizado y reconocido en la literatura científica, permite medir la consistencia interna de una medida específica, posibilitando la evaluación de la relación existente entre los distintos elementos del dispositivo en cuestión. La fórmula que se utiliza para calcular dicho coeficiente es la manifestada en la **(Figura 4)**.

Figura 4 Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Tomado de “Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika”, por Cronbach, 1951.

1.4. Estructura de de la tesis

La presente tesis se compone por seis capítulos académicos, como se describen a continuación:

Capítulo I. Introducción. El primer capítulo contiene la Introducción, objetivos de la investigación, desarrollo de la tesis, metodología y estructura de la tesis.

Capítulo II. El análisis de las habilidades directivas se inicia con una visión panorámica del marco conceptual de las competencias, seguida de una explicación sobre la relación entre los conceptos de habilidad y competencia. Además, se presentan múltiples aportes en la clasificación de las habilidades directivas. En la sección de mayor fundamento teórico, se proporciona una descripción exhaustiva de la división de estas habilidades en tres categorías principales: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades de gestión humana.

Capítulo III. Se realiza un análisis de la gestión del conocimiento, una visión general del concepto, sus principales objetivos y factores clave, las dimensiones que abarca, los ciclos que debe pasar y distintos modelos utilizados por diferentes organizaciones

Capítulo IV. Este capítulo versa sobre las habilidades directivas y su relación con la gestión del conocimiento. Se realiza un análisis estadístico sobre un cuestionario basado en las herramientas PAMS y MDQ para determinar la relación entre las variables investigadas.

Capítulo V. Se presenta la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento desde el punto de vista de las habilidades directivas. Este modelo propuesto se centra en el análisis de los resultados a alcanzar mediante un plan operativo que une a todos los miembros de la organización en un objetivo común, donde se investiga sobre el impacto de las variables individuales.

Capítulo VI. Finalmente, se concluye con algunas reflexiones acerca de los hallazgos obtenidos, se sugiere las principales limitaciones de la implementación de este estudio, así como las futuras direcciones de investigación que se derivan.

1.5. Publicaciones Científicas

A lo largo del proceso de la investigación doctoral, se publicaron y participaron en los siguientes artículos, capítulos de libro y conferencias:

Artículos:

- Habilidades directivas: análisis de la relación entre innovación empresarial y negocios internacionales
Revista: Administración y Desarrollo
ISSN: 0120-3754
González - Marin, Y. O; Canós-Darós, L; y Garcés Giraldo, L. F. (2023). Habilidades directivas: análisis de la relación entre innovación empresarial y negocios internacionales. *Administración & Desarrollo*, 53(1), 1–24.
<https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n1.8>
- Managerial skills as a determinant of international negotiation
Revista: Pensamiento Americano
ISSN: 2027-2448
González - Marin, Y; Arias Vargas, F. J; y Garcés Giraldo, L. F. (2022). Habilidades directivas como determinante de la negociación internacional. *Pensamiento Americano*, 15(30), 1–12. <https://doi.org/10.21803/penamer.15.30.494>
- Management skills: foundations of organizational leadership
Revista: South Florida Journal of Development
ISSN 2675-5459
González-Marín, Y; Canós-Darós, L; y Hernández, DF. (2022). Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional: Habilidades directivas: fundamentos del liderazgo organizacional. *Revista de Desarrollo del Sur de Florida*, 3 (4), 4495–4505. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n4-029>
- Habilidades directivas: estrategia de Innovación organizacional
Revista: International Journal of Human Sciences Research
ISSN 2764-0558
González-Marín, Y., Canós-Darós, L., & Arias Vargas, F. J. (2022). Habilidades directivas: estrategia de innovación organizacional. *International Journal of Human Sciences Research*, 2(14), 1-16.

Capítulo de Libro:

- Relación de las Habilidades directivas y la gestión empresarial
Libro: Transformación educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el COVID -19
ISBN: 978-607-8761-14-2
González-Marín, Y., & Canós–Darós, L. (2018). Relación de las habilidades directivas y la gestión empresarial. *Educativa y Cultural en la Gestión de Organizaciones durante el Covid-19*, 121.
- Habilidades directivas en función del liderazgo organizacional
Libro: INNODOCT/21. International Conference on Innovation, Documentation and Education
ISBN: 978-84-9048-365-7
González- Marin, Y; Canós Darós, L; y Hernández, D. (2022). Habilidades directivas en función del liderazgo organizacional.
- Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional
Libro: INNODOCT/20. International Conference on Innovation, Documentation and Education
E-ISBN: 978-84-9048-873-7
González - Marin, Y; y Canós Darós, L. (2021, February). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. In *Proceedings INNODOCT/20. International Conference on Innovation, Documentation and Education* (pp. 363-371). Editorial Universitat Politècnica de València.

Conferencias:

- VII Seminario Internacional de Logística Militar
Habilidades directivas: Perspectivas desde la Logística
Ejército Nacional de Colombia - 2023.
- VI internacional y XVIII nacional Congreso Estudiantes De Contaduría Pública, "*Tecnologías aplicadas: Block Chain, Monedas Digitales, NFT's y Análisis de Datos*"
Habilidades Directivas: Relacion con las tecnologías aplicadas
Universidad Pontificia Javeriana -2022
- 12 Congreso internacional de investigación MIPYMES y empresas familiares
Habilidades Directivas: trabajo docente y crecimiento económico.
Universidad de Chapas - Mexico - 2021

- Habilidades Directivas en el marco de la movilidad académica virtual:Jornadas de intercambio y experiencias académicas
UNISABANETA – Colombia – 2022
- Conferencia Internacional tributación y gestión empresarial.
Prospectiva empresarial: modelos de gestión del conocimiento
CACIDEP S.A.C - Perú– 2021
- II Congreso Internacional de Contaduría Pública y Ciencias Administrativas
Habilidades directivas clave para el éxito organizacional
U DE COLOMBIA – 2020
- Habilidades directivas, gestión por resultados: Perspectivas desde la Administración"
U DE COLOMBIA – 2020

CAPÍTULO II. HABILIDADES

DIRECTIVAS

“El talento percibe las diferencias; genio, unidad. “

William Butler Yeats

2.1. Antecedentes investigativos en otros trabajos académicos

La capacidad de los administradores en cualquier organización para emplear sus conocimientos, experiencia y, en especial, su habilidad para organizar, liderar y motivar a los empleados, les permite guiarlos hacia el logro de objetivos y la mejora de la productividad. En su trabajo, Zelada (2022) indica que el objetivo de su investigación fue establecer la conexión entre las habilidades directivas y el desarrollo organizativo. Con este fin, se empleó un enfoque descriptivo y se seleccionó una muestra de 20 gestores de hoteles afiliados a la Asociación de Hoteles de Perú. La herramienta utilizada para recolectar los datos fue una encuesta con una escala Likert. Los resultados obtenidos demostraron de manera concluyente la existencia de una relación sólida entre las habilidades directivas y el desarrollo organizativo. En el caso de los gestores de hoteles, se distinguen por poseer un conjunto de habilidades directivas que les capacita para hacer frente a diversos desafíos que pueden surgir en el ámbito empresarial. Estas habilidades abarcan desde conocimientos y formación conceptual, hasta habilidades de liderazgo (Arias, F; et al 2019). Competencias en organización técnica y habilidades de comunicación, junto con actitudes y habilidades en el trato con los compañeros. Por otra parte, el desarrollo organizativo se posiciona como un factor de gran relevancia para las empresas analizadas, ya que los directivos tienen la responsabilidad de realizar un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa y tomar las acciones necesarias para generar cambios. Entonces, el desarrollo organizativo reporta beneficios significativos gracias a las habilidades que poseen los directivos, las cuales les permiten promover un crecimiento efectivo y eficiente (Vargas, 2022).

En otro estudio, Arcos (2020) estableció una conexión entre el nivel de motivación y el rendimiento laboral. La investigación adoptó un enfoque descriptivo no experimental y contó con la participación de 34 individuos pertenecientes al personal administrativo de una empresa de alimentos en la zona de Quetzaltenango, México. Se utilizaron un test psicométrico para evaluar el nivel de motivación y una escala Likert para determinar la eficiencia laboral de los empleados, así como la frecuencia de reconocimientos y felicitaciones por parte de los superiores. Basándose en los resultados obtenidos, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La motivación afecta al rendimiento de los trabajadores de esta empresa.
- Los trabajadores de esta empresa están motivados por desarrollar sus actividades laborales con buena ilusión y sentir satisfacción cuando reciben ánimos o recompensas por un buen rendimiento laboral.
- Los compañeros de trabajo emitieron, principalmente, valoraciones favorables en relación a ambos aspectos evaluados (la eficiencia laboral y la frecuencia de reconocimientos y felicitaciones por parte de los superiores).

Blanch (2021) llevó a cabo un estudio con el objetivo de caracterizar las habilidades directivas de los líderes en empresas medianas de la región del Caribe colombiano y analizar su contribución a la ejecución de funciones y su impacto en la gestión competitiva. El enfoque del estudio fue exploratorio y descriptivo, y la muestra de investigación consistió en 252 directivos. Los datos se recolectaron a través de cuestionarios. Los resultados revelaron que un líder efectivo debe ser capaz de manejar de manera adecuada los procesos de comunicación, combinando habilidades directivas como escucha, observación y expresión de forma precisa y adecuada.

Un líder eficaz debe tener la capacidad de gestionar de manera estratégica y dinámica tanto la organización como a sus empleados, lo cual tiene un impacto positivo en la gestión del estrés que puedan experimentar. Además de manejar efectivamente el tiempo, es importante reconocer que el estrés puede surgir como resultado de las condiciones de gestión establecidas por el líder en la organización. Por lo tanto, es esencial examinar el entorno y determinar hasta qué punto el líder ejerce influencia en aquellos que lo rodean, así como cuánto lo siguen, admiran y respetan. Ser un líder va más allá de ocupar un cargo jerárquico, implica ser una persona que deja una impresión duradera, se enfoca en el objetivo y da ejemplo a sus compañeros. Es importante destacar que un líder actual debe ser capaz de adaptarse al entorno, identificar estrategias que hayan demostrado éxito en el pasado, desafiar los efectos de los paradigmas existentes y mantener una mentalidad abierta al cambio (Cortés, 2022).

En este orden de ideas, el estudio de Paredes-Zempual et al. (2021), de carácter descriptivo, incorporó muestras estratificadas por conglomerados de 101 empresas localizadas en las zonas de Maracaibo y San Francisco, en Venezuela. Los resultados revelaron que un significativo 72% de los líderes enfrenta desafíos en habilidades técnicas y de interacción humana. Pese a que se registró una interacción notable, con un 62%, la vinculación emocional y el compromiso con la organización fueron notablemente bajos, llegando a solo el 26%. Los autores propusieron acciones para la formación continua de talentos humanos, incluida la capacidad de fortalecer la agrupación de valores en los procesos productivos, que sean capaces de generar la ventaja competitiva necesaria para fortalecer a las pequeñas y medianas empresas de la región.

La creencia de que el rendimiento laboral está directamente relacionado con la capacidad académica tradicional, los conocimientos técnicos y el coeficiente intelectual ha sido desafiada por investigaciones recientes. En cambio, se ha descubierto que las habilidades personales e interpersonales desempeñan un papel más influyente en el éxito de los directivos destacados. Según la teoría de las inteligencias múltiples, propuesta por el reconocido experto, se identifican siete tipos de inteligencia, destacando entre ellos la inteligencia interpersonal. Esta forma de inteligencia implica la capacidad de comprender a los demás, analizar sus motivaciones, predecir sus acciones y establecer una comunicación efectiva con ellos. Los directivos exitosos en diversos ámbitos han demostrado un marcado enfoque en las relaciones interpersonales, lo cual se ve fortalecido por su destacada inteligencia interpersonal (López, 2019)

La capacidad de los directivos para gestionar y comprender sus emociones y relaciones se ha posicionado como un factor de suma importancia en el ámbito empresarial, siendo considerado como un elemento clave para alcanzar resultados excelentes. En este sentido, la inteligencia emocional se convierte en una habilidad fundamental, abarcando diversas facetas como la capacidad de percibir el estado de ánimo de las personas, adoptar una perspectiva adecuada, fomentar el trabajo en equipo, mantener el autocontrol, generar confianza y contar con habilidades persuasivas y comunicativas. Es importante destacar que las organizaciones suelen incurrir en un error común al promocionar a un empleado a un puesto directivo basándose exclusivamente en su formación técnica, sin considerar adecuadamente sus habilidades de gestión. No se puede asumir que el hecho de que un empleado haya demostrado un desempeño técnico destacado implique automáticamente su capacidad para ejercer una gestión efectiva (Alarcón et al., 2021).

En cuanto al sector público, también se han realizado trabajos sobre las habilidades directivas de los gestores en las administraciones públicas (Gaviláñez et al., 2019). En concreto, Franco (2020) se orientó hacia el análisis de la evaluación de las competencias directivas en el sector público de Córdoba, España, con el fin de explorar una posible relación o influencia entre la gestión de la filiación y el conjunto de habilidades directivas. Se adoptó un enfoque metodológico empírico, empleando un cuestionario como instrumento de recolección de datos. La población de interés abarcó a trabajadores del sector público y se obtuvo una muestra de 47 empleados. Los resultados revelaron que las habilidades personales y de gestión no poseen un carácter distintivo como ventaja competitiva en las organizaciones públicas. No obstante, se constató que las habilidades directivas confieren una ventaja competitiva en aquellas organizaciones que cuentan con líderes responsables y que gestionan de manera efectiva las habilidades interpersonales. Asimismo, se evidenció un equilibrio de género en los empleados del sector público en Córdoba, con una prevalencia especialmente destacada en el rango de edad comprendido entre los 46 y 55 años. Este perfil maduro del personal genera una estabilidad prolongada, lo cual implica que los esfuerzos de planificación de recursos humanos deben dirigirse hacia el abastecimiento gradual de las unidades requeridas. En este trabajo, las habilidades personales y de gestión de la mayoría de los empleados fueron evaluadas de manera satisfactoria. Este estudio confirmó que el recurso más valioso en una organización son las personas, es decir, el capital humano y sus habilidades pertinentes. Estas habilidades son fundamentales para llevar a cabo una gestión eficaz de las estrategias organizativas, permitiendo a los empleados desarrollar su máximo potencial y utilizar todas sus capacidades.

En esta línea, Arrascue (2021) examinó la posible relación entre las habilidades directivas y un clima organizacional insatisfactorio en el contexto de una institución pública sanitaria en Lima, Perú. El enfoque metodológico adoptado se basó en el método hipotético-deductivo y descriptivo, empleando un enfoque cuantitativo para el análisis de los datos. Para llevar a cabo el estudio, se utilizó un diseño de investigación transversal no experimental, y se recolectaron los datos a través de un cuestionario diseñado específicamente para este fin. El modelo de competencias directivas seleccionado para la organización investigada fue el propuesto por Madrigal et al. (2009), ya que definía de manera precisa las competencias que un directivo de una entidad pública debía desarrollar y se consideraba coherente con el modelo oficial de la Administración Pública para su funcionamiento. La entidad bajo análisis refleja una atmósfera organizacional descontenta, corroborando hallazgos de un diagnóstico previo realizado hace cuatro años. Los resultados evidenciaron una correlación substancial entre las variables independientes y la dependiente, ejerciendo así un efecto significativo en el clima organizacional. En los resultados, el liderazgo emerge como la influencia predominante, representando un 47% del impacto en el clima organizacional, seguido por la comunicación con un 32%, la motivación con un 9%, la gestión de conflictos con un 7%, y la formación de equipos con un 5%. Tales hallazgos reafirman la hipótesis inicial y facilitan la construcción de un modelo de competencias de liderazgo y un plan para su aplicación, con la intención de optimizar el clima organizacional. Farfán (2019) sugiere que esta investigación se articule con otros estudios similares llevados a cabo por organismos.

Del mismo modo, Pedraza (2020) exploró la asociación entre las competencias directivas y el bienestar laboral de los empleados en la Dirección de Salud de la Marina de Perú. Se empleó un método deductivo-hipotético con un diseño descriptivo y correlacional transversal en un marco no experimental. El grupo estudiado constaba de 39 colaboradores, incluyendo oficiales, oficiales asimilados, personal de menor rango y trabajadores civiles de la administración. Como herramienta para la recopilación de datos se utilizó un cuestionario. Los resultados evidenciaron una relación notable entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los empleados, así como una asociación directa y significativa entre la faceta de liderazgo y el bienestar laboral de los empleados. También, se dedujo que la motivación guarda una vinculación directa y considerable con la satisfacción laboral de los trabajadores. Estas conclusiones son similares a las alcanzadas por Yapura (2022) en un hospital nacional en Cusco, Perú.

Siguiendo con la administración pública en este país andino, aunque ya no en su rama sanitaria, Jove y Villamar (2022) realizaron un estudio que tenía como objetivo explorar la conexión entre las competencias directivas y el bienestar laboral de los empleados en la gestión del bienestar humano y el desarrollo del Ministerio de Administración Pública. Teniendo en cuenta el método científico, el enfoque cuantitativo, el grado de correlación descriptiva y un diseño no experimental, la población de estudio comprendía a los trabajadores de gestión de atención social, y la muestra estaba formada por 39 usuarios. Un cuestionario sirvió como técnica y herramienta para la recopilación de datos. Se identificó una asociación positiva entre las competencias de liderazgo y el bienestar laboral de los empleados en el ámbito de la gestión del bienestar humano y el desarrollo en el sector de la administración pública. Además, se encontró una relación significativa entre la comunicación, como parte de las habilidades de liderazgo, y la satisfacción laboral de los empleados públicos.

2.2. Habilidades directivas

Se conoce como habilidad al talento o creatividad de un individuo para llevar a cabo una tarea determinada (Muñoz, 2021). En el contexto de una organización, la habilidad de un directivo se evalúa por su capacidad para gestionar, actuar, negociar y resolver problemas de manera efectiva. Estas son las cualidades necesarias para un rendimiento de alto nivel en cualquier puesto de liderazgo, ya sea en una organización gubernamental o privada. Además, el conocimiento juega un papel crucial en la realización de tareas como la planificación de estructuras y la formulación de estrategias de desarrollo organizativo.

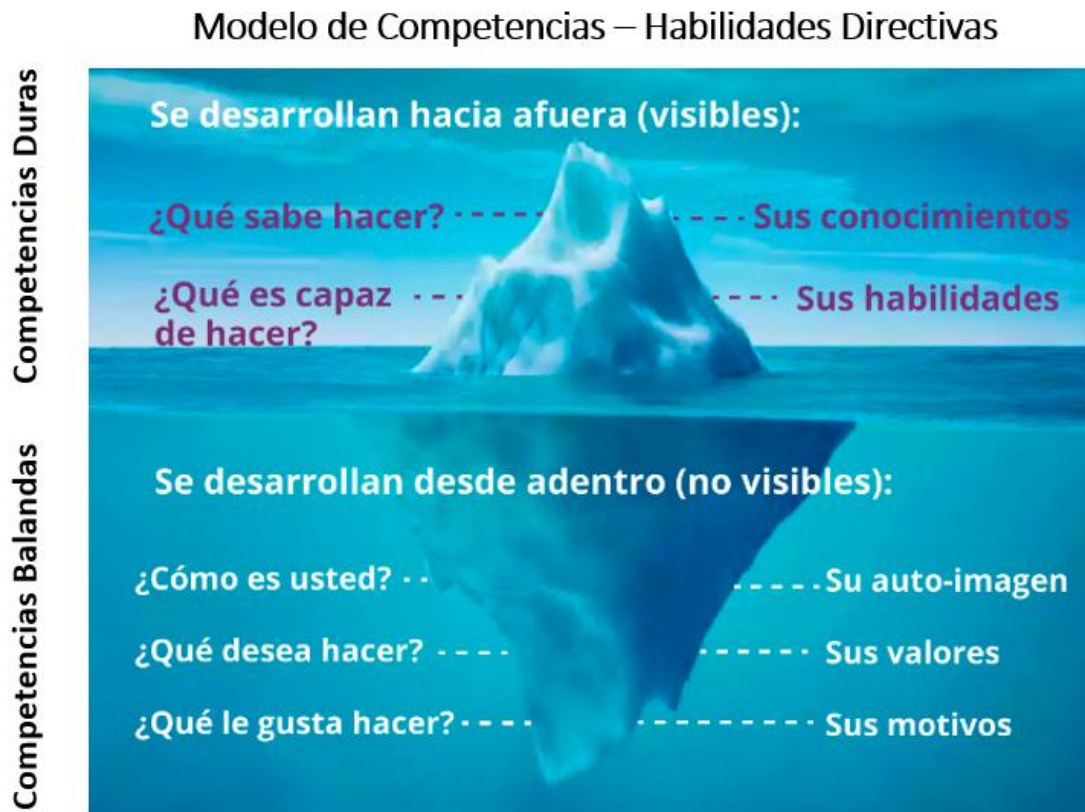
Entonces, se perciben las habilidades de liderazgo Moller et al., (2023) como fundamentales para el manejo de la vida individual y las relaciones con otros. En un periodo de cambios continuos e inmediatos, perduran las capacidades básicas que sustentan las relaciones interpersonales constructivas y gratas. Valores como el amor y la confianza siempre han tenido un papel central en las relaciones y son intrínsecos a los propósitos humanos. A pesar de las innovaciones tecnológicas, las habilidades humanas seguirán siendo esenciales para el progreso personal y profesional (Vera-Sacón y Vegas-Meléndez, 2021).

Las competencias directivas son la diferencia entre los directivos que simplemente dirigen y quienes llevan a cabo procesos administrativos y contribuyen al bienestar de su comunidad de trabajo mediante actitudes, acciones y motivación positivas hacia el trabajo y los subordinados, así como el clima organizativo de sus empresas (Gómez, 2019).

En la contemporaneidad, los líderes y directivos necesitan desarrollar habilidades, disciplinas y saberes que les permitan dirigir a sus equipos hacia el éxito, situándose en el liderazgo mediante la calidad, la productividad y cambios organizacionales verídicos. Siguiendo la premisa de Heráclito formulada hace dos mil años, el cambio es el único aspecto constante, lo que significa que un líder debe ser capaz de gestionar los cambios y adaptarse a variadas situaciones y tendencias para prosperar. Howard Gardner explica la competencia como la capacidad de una persona para solucionar problemas concretos y producir nuevos conocimientos, incluyendo tres componentes: el individuo (habilidades y técnicas), la especialización (conocimiento) y el contexto (problema o situación real) (Zamalloa, 2020).

Según Martínez y Rossell (2021), el modelo del iceberg (**Figura 5**) de muestra los factores de la competencia, con habilidades y conocimientos asentados en la parte expuesta, lo que muestra que son más sencillos de adquirir y cultivar. Factores adicionales como la autoestima, las cualidades personales y la motivación yacen en la parte sumergida del iceberg, sugiriendo que son más complicados de cultivar y demandan mayor esfuerzo y tiempo. Daniel Goleman (2012) se refiere a estos elementos profundos como inteligencia emocional dentro del modelo del iceberg. Se sostiene que si las empresas incorporaran este modelo, serían más propensas a contratar a personas en base a su actitud, destrezas, predisposiciones, emociones y motivaciones más que solo en sus conocimientos.

Figura 5 Modelo Iceberg Competencias – Habilidades Directivas



Fuente: adaptado del Modelo del iceberg de Spencer y Spencer (1993)

En cuanto a los factores emocionales, Alcívar (2022) y Suarez (2018) han desglosado una variedad de competencias cruciales en seis categorías esenciales:

- Éxito y rendimiento: incluye la voluntad de tomar acciones, competencias de ordenación y calidad, la proactividad y la búsqueda de información.
- Ayuda y servicio: comprende la capacidad de ser sensible en las relaciones interpersonales y el enfoque de brindar servicio al cliente.
- Influencia: consiste en tener un impacto e influencia relevantes, comprensión organizativa y habilidades para cultivar relaciones.
- Dirección: incluye la formación de equipos de trabajo, la administración eficaz de personas y la capacidad de liderazgo.
- Cognitivo: abarca el pensamiento analítico y conceptual, el conocimiento y la experiencia.
- Eficacia personal: implica el desarrollo de habilidades como el autocontrol, la confianza en sí mismo, la capacidad para trabajar bajo presión, el compromiso y la identificación con la organización.

Por otra parte, Aguilar (2019) afirma que las habilidades directivas de un directivo incluyen:

- Habilidades de gestión: engloban la administración de talento humano, recursos físicos, financieros y técnicos.
- Atención al cliente: implica la habilidad de prever las necesidades del cliente, proporcionar asesoramiento, establecer prioridades, y mejorar la satisfacción del cliente mediante la entrega de valor adicional.

- Eficacia interpersonal: incluye la capacidad para establecer relaciones efectivas con otros, habilidades de escucha y creación de sinergias, y la empatía para lograr los mejores resultados.
- Toma de decisiones: requiere la habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, manteniendo el respeto por los principios y valores sociales.
- Trabajo en equipo: implica obtener placer personal del éxito del equipo, adaptarse rápidamente a las necesidades del equipo, construir relaciones sólidas con cada miembro del equipo, y ganar su confianza.
- Desarrollo humano: involucra la evaluación de perfiles e identificación de necesidades de desarrollo, y proporcionar formación y asesoramiento a las personas de la organización en la mejora continua (coaching).
- Liderazgo: comprende la habilidad para influir y modificar el comportamiento de los demás, liderar grupos, inspirar respeto y autoridad, y atraer seguidores.
- Pensamiento estratégico: implica la habilidad para anticipar futuras tendencias económicas y desarrollar una planificación estratégica que permita obtener resultados positivos.
- Poder de negociación: incluye la capacidad para proponer soluciones que satisfagan los conflictos de intereses sociales y económicos de todas las partes implicadas.
- Orientación al éxito: implica la habilidad para identificar metas que permitan dirigir el funcionamiento de la empresa, establecer una agenda de acciones, y mecanismos de verificación y medición de resultados (Aleu, 2021).

Un directivo enfrenta la tarea crucial de evaluar sus puntos fuertes y emplearlos estratégicamente en su trabajo. Para lograrlo, puede aplicar un método de análisis de retroalimentación que implica establecer expectativas claras antes de tomar decisiones o emprender acciones específicas, y luego comparar los resultados reales obtenidos después de un período de aproximadamente nueve meses o un año. Además de esta evaluación, se requieren habilidades adicionales para tener éxito en el rol directivo, como la persistencia para superar obstáculos, la capacidad de delegar responsabilidades a los miembros del equipo, liderazgo efectivo, autocontrol en situaciones desafiantes, confianza en uno mismo, la capacidad de establecer relaciones sólidas tanto con los clientes como con los colegas, pensamiento analítico y sistémico, asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas, habilidades de negociación, inteligencia emocional para manejar las interacciones personales, capacidad de gestionar el estrés y trabajar bajo presión, y ofrecer orientación y coaching a los demás (Loayza, 2017).

Respecto a este último aspecto, el coaching se ha consolidado como una práctica extendida entre los directivos empresariales, quienes reconocen su eficacia para impulsar el desarrollo de habilidades directivas, el crecimiento personal, la mejora de los procesos y la obtención de resultados óptimos. En este contexto, los responsables desempeñan el papel de mentores y guías constantes para los profesionales de recursos humanos, brindando apoyo y orientación en busca de un rendimiento mejorado y un desarrollo a largo plazo. La relación entre el coach y el mentorizado se fundamenta en la confianza mutua y la colaboración estrecha, y se caracteriza por un flujo constante de retroalimentación que abarca tanto los aspectos laborales como los personales.

El coach desempeña un papel clave al aportar perspectivas valiosas, estimular la generación de ideas innovadoras y ofrecer feedback constructivo, lo que contribuye a un crecimiento integral y una búsqueda equilibrada entre la vida profesional y personal del mentorizado (Paradiso, 2022). Desde un punto de vista amplio, las competencias de un coach incluyen: paciencia, imparcialidad, apoyo al trabajo de sus subordinados, capacidad de escucha, sensibilidad, buena memoria, confianza hacia las personas, tener autoridad y poder. Además de las habilidades técnicas, conocimientos y experiencia, también debe tener un conjunto de competencias desarrolladas que le permitan actuar como líder y así crear equipos de trabajo eficientes (Barragán, 2018). Las competencias desempeñan un papel fundamental tanto en el ámbito individual como en el empresarial. En el caso de las competencias individuales, se refieren a las habilidades y capacidades que una persona posee y que contribuyen a su desempeño y éxito en su trayectoria profesional. Por otro lado, las competencias de una empresa se pueden evaluar mediante el análisis del mercado y la capacidad de la organización para establecer y cerrar acuerdos comerciales (Santos, 2011).

2.3. Clasificación de las habilidades directivas

Las habilidades directivas se estructuran en tres categorías principales, a saber: competencia técnica, competencia humana y competencia conceptual.

La competencia técnica se refiere a la aptitud del gerente para aplicar sus conocimientos técnicos y utilizar las herramientas y metodologías apropiadas en el desempeño de tareas específicas. Brindan a los directivos las herramientas necesarias para comprender y comprometer a sus subordinados en la tarea, adaptando el modelo de gestión a las necesidades del área; les permiten generar modelos de evaluación adecuados y asegurar un desempeño eficiente en el trabajo (Barranzuela y Díaz, 2022).

Estas competencias son fundamentales para realizar tareas de manera eficiente y alcanzar los objetivos profesionales. Se refieren a la capacidad de aplicar procedimientos y conocimientos técnicos en un campo específico, ya sea adquiridos a través de la formación académica, la experiencia laboral o una combinación de ambos (Zamalloa, 2020). Estas competencias sirven para desempeñar de manera efectiva un puesto de trabajo y contribuir al éxito en un entorno laboral específico. Es importante destacar que las competencias técnicas no son universales para todos los directivos, sino que varían según el área de trabajo de cada responsable. Por ejemplo, un gerente de producción en una fábrica de muebles debe tener competencias técnicas relacionadas con el conocimiento de los procesos de producción, la optimización de los mismos, el mantenimiento adecuado de las máquinas, la gestión de tiempos y movimientos, el uso de tecnología y el control de calidad continuo, entre otros aspectos relevantes (De la Calle et al., 2022).

Por otro lado, la competencia humana destaca la habilidad del líder para dirigir de manera efectiva a un equipo de trabajo, promoviendo la colaboración, la comunicación efectiva y el desarrollo personal de los miembros del equipo. Sabater, V (2017). Permite a los directivos trabajar, guiar, persuadir y motivar a las personas para lograr los objetivos empresariales, sin importar su grado, sexo, edad o estatus. Algunas habilidades sociales, como el temperamento, el talento, la autoconciencia y la autorregulación, son innatas en el ser humano, mientras que otras habilidades, como la gestión del tiempo y el estrés, la resolución efectiva de problemas, la comunicación eficaz, el desarrollo de poder e influencia, y la capacidad de liderar reuniones, entrevistas y presentaciones, se pueden aprender y mejorar con el tiempo (Barranzuela y Díaz, 2022).

Estas habilidades permiten a las personas facilitar y optimizar el trabajo en equipo, al mismo tiempo que motivan y obtienen la cooperación entusiasta de sus empleados. Son esenciales para fomentar la colaboración efectiva y el logro de resultados en un entorno laboral (Maldonado Pinto 2019).

Por último, la competencia conceptual se basa en la capacidad del gerente para tener una visión integral de la organización, comprendiendo cada uno de sus componentes y las interrelaciones existentes entre ellos. Esta perspectiva global permite al líder tomar decisiones informadas y estratégicas en beneficio de la organización en su conjunto (Zamalloa, 2020). Las competencias conceptuales se definen como una combinación de visión, imaginación e inteligencia que proporcionan una perspectiva clara sobre cómo representar a la organización y su futuro. Estas habilidades son aprendibles y pueden ser desarrolladas por los directivos que posean el talento necesario, permitiéndoles adquirir estas cualidades y aplicarlas estratégicamente en su trabajo para alcanzar el éxito (Maldonado Pinto, 2019). Las habilidades humanísticas o sociales deben estar presentes en todos los niveles jerárquicos, ya que permiten una interacción fluida entre los directivos y los subordinados, lo que a su vez mejora las relaciones interpersonales, los entornos de trabajo e incluso la productividad. Estas habilidades son catalizadoras de la eficiencia administrativa, ya que, cuando se utilizan de manera adecuada, pueden generar respuestas positivas en los empleados, como un mayor sentido de pertenencia a la empresa y responsabilidad en sus tareas. Es importante tener en cuenta que los directivos deben desarrollar y practicar tres tipos de habilidades, aunque en distintas proporciones según su nivel jerárquico o el cargo que ocupen en la organización.

Por ejemplo, los directivos de primera línea o de nivel inferior deben enfocarse en desarrollar en mayor medida habilidades técnicas, que les permiten supervisar los procesos relacionados con la producción de bienes, productos y servicios. Por otro lado, los directivos de niveles más altos en la estructura organizativa, responsables de la planificación y el liderazgo de la empresa, deben mejorar sus habilidades conceptuales, que les permiten tener una visión integral de la organización y su futuro (Castilblanco, 2020; López, 2019).

2.4. Importancia de las habilidades directivas

Como se ha explicado anteriormente, las habilidades conceptuales, también denominadas habilidades intelectuales, demuestran la capacidad de un directivo para tener una visión holística de la sociedad y para coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Estas habilidades implican una percepción sistémica de la organización, en la cual se identifican los componentes, las conexiones y los cambios que pueden generar un impacto positivo o negativo en la organización. Un directivo hábil en habilidades conceptuales es capaz de analizar el panorama general, comprender las interrelaciones y anticipar los posibles efectos de las decisiones y cambios en la organización (Jiménez-Consuegra et al., 2021).

Las habilidades son capacidades específicas que se adquieren mediante el conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Al organizar las funciones administrativas clave, los directivos logran crear un entorno laboral que se caracteriza por un rendimiento sobresaliente (Vera-Sacón, y Vegas-Meléndez, 2021). El trepidante ritmo de trabajo de las empresas modernas, los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan las empresas a diario requieren personas formadas y experimentadas en puestos directivos que sepan aplicar sus conocimientos y garantizar unos resultados óptimos en los procesos que implementan conducen al éxito empresarial.

Aunque esto suena casi evidente para un líder, la realidad demuestra que la práctica directiva es más difícil de lo que parece, y que son muchos los jefes que suspenden esta prueba porque, pese a tener titulaciones y títulos profesionales, no tienen la gestión necesaria para establecer habilidades para ejercer de forma asertiva como líderes, actividades de control y coordinación relacionadas con su función (Hernández, 2021).

Las habilidades directivas juegan un papel fundamental en la distinción entre los directivos que se limitan a realizar tareas administrativas y aquellos que poseen las competencias necesarias para gestionar de manera eficiente un equipo. Numerosos estudios llevados a cabo por expertos en gestión en diversos sectores empresariales y organizaciones a nivel global han llegado a la conclusión de que las empresas más destacadas y exitosas son aquellas cuyos directivos demuestran un alto nivel de competencia en habilidades directivas y han recibido una formación adecuada en esta área. Estas habilidades no solo se traducen en una gestión efectiva, sino que también desempeñan un papel importante en el fomento del bienestar en la comunidad laboral y en la creación de un clima organizativo favorable, gracias a un enfoque, acciones y motivación positiva hacia el trabajo y los colaboradores subordinados (Chávez, 2019).

En vista de la constante evolución del entorno empresarial y el nivel de complejidad al que se enfrentan los directivos, resulta imprescindible implementar de manera adecuada las habilidades directivas. Los gerentes deben estar debidamente preparados para aprovechar los momentos de prosperidad en sus organizaciones. En este sentido, las competencias del gerente desempeñan un papel fundamental, ya que le permiten determinar la dirección de su empresa y su sostenibilidad en el sector empresarial en el que se desenvuelve (Vegas, 2022).

2.5. Concreción de las habilidades directivas

La relación entre el gerente y sus compañeros de trabajo es esencial en el contexto laboral, y requiere un trato basado en el respeto y la dignidad. Esto implica que el gerente debe contar con una formación especializada en gestión que le permita establecer relaciones saludables (Alva et al., 2020). Según los criterios de los autores Colorado y Rojas (2021), existen diez habilidades básicas de gestión (**Figura 6**) : liderazgo, motivación, coaching, comunicación, resolución de conflicto, trabajo en equipo, autoconocimiento, autorregulación, empatía, , adaptabilidad al cambio, que se agrupan en tres categorías:

- a) Personal, contempla a la persona misma.
- b) Interpersonales, relaciones con otras personas.
- c) Grupos, liderazgo y trabajo en equipo.

Figura 6 Habilidades Básicas de Gestión



Elaboración propia

El papel en la interacción y el contacto con otras personas lo desempeñan las habilidades personales, que abarcan el carácter, el comportamiento y las reacciones individuales. Aquellos individuos que tienen un buen nivel de autoconocimiento tienen la capacidad de interactuar de manera efectiva y establecer relaciones con los demás. Las interacciones se centran en habilidades esenciales como la comunicación, la tolerancia y la solidaridad, generando beneficios mutuos a través de la conexión establecida. Además, las habilidades de grupo se refieren a la capacidad de liderar y guiar a un equipo hacia la consecución de un objetivo común (Pérez et al., 2022)

Como se ha expuesto anteriormente, el directivo debe poseer un dominio inicial de habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones considerando los riesgos involucrados, la creatividad en la innovación, la improvisación y la planificación. Además, se espera que sea un líder, capaz de gestionar el tiempo y adquirir diversas habilidades. Estas habilidades se adquieren mediante el desarrollo del juicio, la información, la experiencia y el talento (Guilera, 2021).

2.5.1. Gestión de Equipos

La gestión de equipos es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier organización; un equipo bien gestionado puede lograr resultados sobresalientes y superar las expectativas. Sin embargo, para lograr una gestión efectiva, es necesario comprender las necesidades y expectativas de los miembros del equipo, así como implementar prácticas y estrategias que fomenten la colaboración y el crecimiento individual. (Rožman et al., 2023)

Por tanto, la comunicación clara y abierta es esencial en la gestión de equipos. Los líderes deben establecer canales de comunicación efectivos y estar dispuestos a escuchar activamente a los miembros del equipo. Esto implica darles voz y espacio para expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias. Al fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo, se crea un entorno propicio para el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas.

Además, la delegación efectiva desempeña un papel crucial en la gestión de equipos. Los líderes deben asignar tareas y responsabilidades según las fortalezas individuales de cada miembro del equipo, permitiéndoles brillar en sus áreas de expertise. Esto no solo empodera a los miembros del equipo, sino que también fomenta su desarrollo profesional al enfrentarse a nuevos desafíos y oportunidades de crecimiento.

La motivación también es fundamental en la gestión de equipos. Reconocer y recompensar los logros individuales y colectivos es clave para mantener alta la moral y el compromiso con el trabajo. Los líderes deben ser capaces de inspirar a su equipo, creando un ambiente en el que todos se sientan valorados y motivados para dar lo mejor de sí mismos.

Por otro lado, fomentar un ambiente de colaboración y trabajo en equipo es esencial. Esto implica promover la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, fomentar la empatía y el respeto mutuo, y establecer metas claras y compartidas. Al trabajar juntos hacia un objetivo común, se fortalece la cohesión del equipo y se maximiza el potencial individual y colectivo.

Asimismo, es importante tener en cuenta la diversidad dentro del equipo. La gestión de equipos debe ser inclusiva y valorar las diferentes perspectivas y habilidades que cada miembro aporta. Al aprovechar la diversidad, se pueden generar ideas innovadoras y soluciones creativas a los desafíos que enfrenta el equipo (**Figura 7**).

- a) **Transparencia:** Implica ser claro y honesto acerca de la información y decisiones que impactan al equipo. Los líderes que son transparentes promueven la confianza y el respeto mutuo, lo que a su vez puede fomentar una cultura de transparencia en todo el equipo.
- b) **Comunicación asertiva:** Implica expresar ideas, opiniones y necesidades de manera clara, respetuosa y directa, sin agresividad ni pasividad. los líderes que practican la comunicación asertiva, fomentan un ambiente de apertura y confianza, donde los miembros del equipo se sienten seguros para expresar sus ideas y preocupaciones; esto promueve la colaboración y el intercambio de información de manera efectiva.
- c) **Feedback:** Implica proporcionar retroalimentación constructiva y específica a los miembros del equipo sobre su desempeño, con el fin de ayudarles a mejorar y crecer. Al proporcionar feedback regularmente, los líderes pueden ayudar a los miembros del equipo a entender claramente sus fortalezas y áreas de mejora. Esto puede mejorar la motivación y el compromiso, ya que los miembros del equipo se sienten valorados y apoyados en su crecimiento profesional.
- d) **Equilibrio:** Implica encontrar un punto medio entre diferentes aspectos, como el trabajo y la vida personal, la toma de decisiones y la flexibilidad, el liderazgo y la colaboración. En la gestión de equipos, el equilibrio es clave para asegurar que se cumplan los objetivos y se satisfagan las necesidades tanto del equipo como de la organización.

- e) **Colaboración:** Implica trabajar de manera conjunta y cooperativa hacia un objetivo común, aprovechando las fortalezas individuales y fomentando la participación activa de todos los miembros del equipo. Cuando se fomenta la colaboración, se promueve el intercambio de ideas, la creatividad y la innovación. Los miembros del equipo pueden aportar diferentes perspectivas y habilidades, lo que enriquece la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- f) **Estilo:** Implica adaptar tu estilo de gestión a diferentes situaciones y necesidades del equipo es crucial para un liderazgo efectivo. Ser capaz de reconocer cuándo utilizar un enfoque autocrático, democrático, afiliativo u orientado a resultados, por ejemplo, te permitirá influir positivamente en el desempeño y la motivación del equipo. La flexibilidad y la capacidad de ajustar tu estilo según las circunstancias son habilidades clave para liderar con éxito.
- g) **Ejemplo:** implica involucrarnos activamente en el trabajo, demostrando compromiso y dedicación. Además, es importante ser flexibles y receptivos a los comentarios y sugerencias del equipo, mostrando que valoramos su experiencia y aportes. Al reflejar estos comportamientos, estaremos construyendo una cultura de confianza y colaboración, donde todos se sientan motivados y empoderados para alcanzar el éxito en conjunto.

Figura 7 *Habilidades Gestión de Equipos*



Elaboración propia

2.5.2. Capacidad diagnóstica

En el ámbito empresarial, la capacidad diagnóstica es una habilidad fundamental para la toma de decisiones estratégicas. Torres, (2023). Los líderes y gerentes deben ser capaces de identificar los problemas o desafíos que enfrenta una empresa, ya sea relacionado con el mercado, la competencia, los procesos internos o el personal. Mediante un análisis exhaustivo de la situación, pueden detectar las causas raíz de los problemas y desarrollar soluciones adecuadas.

La capacidad diagnóstica es esencial para el éxito empresarial porque permite a los líderes tomar decisiones informadas y estratégicas. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las empresas necesitan estar al tanto de los cambios en el mercado, las tendencias del consumidor y las nuevas tecnologías. Los líderes que tienen habilidades diagnósticas pueden identificar estas tendencias y adaptar sus estrategias de manera efectiva para mantenerse a la vanguardia.

Además, la capacidad diagnóstica permite a los líderes y directivos identificar oportunidades en el mercado. Al analizar cuidadosamente la situación y comprender las necesidades del consumidor, pueden desarrollar productos o servicios innovadores que satisfagan esas necesidades. Estas soluciones pueden diferenciar a la empresa de su competencia y aumentar su rentabilidad.

Adicional a lo anterior la capacidad diagnóstica también es fundamental para resolver problemas en el ámbito empresarial. Los líderes que tienen capacidad diagnóstica pueden identificar rápidamente los problemas que enfrenta una empresa y desarrollar soluciones efectivas para abordarlos. Por ejemplo, si una empresa experimenta una disminución en las ventas, un líder con habilidades diagnósticas podrá identificar si el problema se debe a cambios en el mercado, deficiencias en la estrategia de marketing o problemas en la cadena de suministro.

En un entorno empresarial cambiante, la capacidad diagnóstica es especialmente importante. Las empresas deben ser capaces de adaptarse a los cambios en el mercado y las tendencias del consumidor para mantenerse competitivas. Los líderes que tienen habilidades diagnósticas pueden identificar rápidamente estos cambios y ajustar sus estrategias para mantenerse al día.

Para desarrollar la capacidad diagnóstica en un entorno empresarial, es importante cultivar habilidades como la observación atenta, la recopilación y análisis de información, el pensamiento crítico y la resolución de problemas. También es fundamental tener una mentalidad abierta y curiosidad intelectual para aprender de las experiencias pasadas. Por último, también se utiliza en la elaboración de planes y programas individuales, brindando un marco de referencia para potenciar el crecimiento y el logro de metas a nivel personal.

2.5.3. *Relaciones internas*

Según Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). La comunicación interna brinda la oportunidad de involucrarse de manera activa en el proceso de formalización y toma de decisiones. A través de la transmisión de información y la participación activa, la comunicación interna permite una comprensión más sólida, una mayor motivación y la consecución de objetivos comunes. En este contexto, la Asociación Internacional de Comunicación (ICA) llevó a cabo una investigación a finales de los años setenta con el propósito de examinar cómo se llevaba a cabo la comunicación interna en diversas empresas, buscando identificar buenas prácticas y analizar su efectividad en distintos contextos organizativos (Ayala y Gonzales, 2015)

Al respecto, los autores Jiménez-Consuegra et al. (2021) obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los miembros de la organización expresan su deseo de recibir más que solo información de la organización, ya que consideran que han tenido una comunicación limitada en términos de envío y recepción de información. Sienten la necesidad de obtener más información relacionada con decisiones personales, profesionales y organizativas. Además, desean tener más oportunidades para expresar quejas y evaluar a sus superiores (Arrascue, 2021).
- Existe una tendencia de menor probabilidad de recibir un seguimiento por parte de la dirección superior de una organización a medida que se asciende en la jerarquía de la misma.
- De acuerdo con los empleados, las fuentes de información más confiables y valiosas son aquellas que están en estrecha proximidad con ellos, como sus supervisores directos y colegas cercanos. Estas fuentes brindan información relevante y necesaria para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva. Por otro lado, consideran que las fuentes de información más distantes, como la dirección superior, son las menos propensas a proporcionar una cantidad adecuada y pertinente de información. Los empleados expresan la necesidad de recibir más información sobre el trabajo de sus supervisores directos, ya que esto les permite comprender mejor las expectativas y los objetivos relacionados con su desempeño.
- La información proveniente de otras fuentes de información clave suele ser más oportuna y de mayor calidad que la proporcionada por la alta dirección.

- Los empleados muestran una preferencia por recibir información a través de los canales de comunicación formales de la organización en lugar de depender de los rumores. Aunque el chisme puede propagarse rápidamente entre los empleados y llegar a ellos de manera efectiva, suele brindar información de menor calidad y precisión en comparación con las fuentes de información esperadas.
- Aunque los empleados generalmente muestran satisfacción con los canales de comunicación interpersonal, manifiestan su deseo de recibir una mayor cantidad de información personal, sobre todo proveniente de la alta dirección.
- Los empleados muestran satisfacción con el entorno de comunicación en sus departamentos, lo cual refleja un nivel de confianza que respalda los flujos de comunicación en todas las direcciones (descendente, ascendente y horizontal). Sin embargo, expresan una menor satisfacción con el entorno de comunicación en toda la organización, lo cual limita la apertura, la contribución de ideas, las recompensas y las oportunidades de progreso profesional.
- Los empleados expresan satisfacción con su trabajo actual, pero manifiestan insatisfacción con las oportunidades de progresar dentro de la organización. Se percibe una falta de oportunidades para la promoción interna, o en su defecto, se considera que estas oportunidades son escasas.
- No se encontraron correlaciones significativas entre las características demográficas (edad, género, raza, etc.) y las variables de comunicación.

- A medida que aumenta la distancia entre las fuentes de comunicación y los destinatarios en las organizaciones, se observa una disminución en la cantidad de información que llega, menos oportunidades para solicitar más información, una calidad de información más baja y un mayor uso de rumores o chismes. En consecuencia, las relaciones interpersonales tienden a ser menos sólidas. Por otro lado, a medida que se reduce la distancia entre las fuentes de información y la audiencia, los empleados reciben y desean más información, lo que conlleva un mayor seguimiento, una mayor participación por parte de los destinatarios y, por ende, un mayor feedback. La información se vuelve de mejor calidad y se reduce el uso de rumores. En resumen, las relaciones humanas mejoran en estos casos (Alva et al., 2020).

2.5.4. Pensamiento estratégico

Los planes estratégicos son procesos reflexivos que involucran a diversos actores interesados en un proceso específico. A través de estos procesos, se define el futuro deseado, los fundamentos que lo respaldan y los proyectos concretos que se implementarán en un periodo de tiempo determinado (Day et al., 2023)

. En el contexto urbano, los planes estratégicos encuentran un terreno propicio para su aplicación, ya que trascienden la mera redacción de un documento y se convierten en un proceso continuo que requiere la aprobación de la administración y el consenso de los actores sociales. Es importante destacar que el objetivo del plan estratégico no es reemplazar ni socavar ninguna faceta estructural o legítima del urbanismo, sino que busca enriquecerlo al servir como una reflexión previa o un estímulo para corregir las disfunciones identificadas en su implementación (Calvache, 2020).

El análisis profundo de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que definen las medidas estratégicas puede ver comprometida su efectividad debido a la rigidez del discurso convencional del urbanismo. Para el enfoque estratégico, uno de los factores clave para su éxito reside en la falta de un discurso que otorgue legitimidad a los intereses económicos, los cuales suelen estar presentes en la práctica urbana tradicional. Por el contrario, el enfoque estratégico se caracteriza por ser participativo, lo cual facilita el intercambio de opiniones diversas y promueve la búsqueda de soluciones racionales y consensuadas.

El amplio espectro de contenido posible hace que el enfoque estratégico sea un espacio propicio para la elaboración de estudios, el diseño de proyectos y el desarrollo de programas. Estas iniciativas a menudo provienen de sectores cerrados, lo que limita sus posibilidades de implementación. Sin embargo, este contexto también ofrece oportunidades para desarrollar proyectos, impulsar procesos de dinamización comercial y ejecutar programas de ayuda. Estas actividades no solo pueden llevarse a cabo de manera individual, sino que también se fortalecen al ser integradas en líneas estratégicas más amplias. La combinación de estas actividades dentro de un enfoque estratégico crea sinergias más poderosas, permitiendo un mayor impacto y resultados más sólido (Aleu, 2021).

2.5.5. Liderazgo

El liderazgo ha sido una característica fundamental en las sociedades humanas a lo largo de la historia, siendo evidenciado por destacados líderes como emperadores, reyes y guerreros. Estos líderes, gracias a sus logros y acciones, han dejado una huella en la historia de la humanidad y han sido objeto de investigación en muchos casos.

La presencia del liderazgo se remonta a la transición del nomadismo a la organización de las civilizaciones, cuando se establecieron estructuras jerárquicas para gobernar a los individuos y a las comunidades. Un ejemplo temprano de esto se puede observar en la civilización sumeria (siglos 50 y 49 a.C.), donde los sacerdotes tenían la responsabilidad de administrar los recursos del pueblo. Otro testimonio del liderazgo se encuentra en las imponentes obras arquitectónicas de las pirámides egipcias, construidas en el siglo 25 a.C. con el conocimiento de la geometría y la guía de maestros expertos (Alarcón et al., 2021). A medida que los reinos se expandieron y fortalecieron, también lo hizo el liderazgo, y junto a él, los líderes evolucionaron y mejoraron sus maneras de dirigir la sociedad. El liderazgo se convirtió en un tema de estudio para filósofos y científicos a lo largo de la historia, quienes han escrito numerosos libros y textos sobre este tema. Estos estudios han abarcado diversos ámbitos, desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar (Chung, 2017).

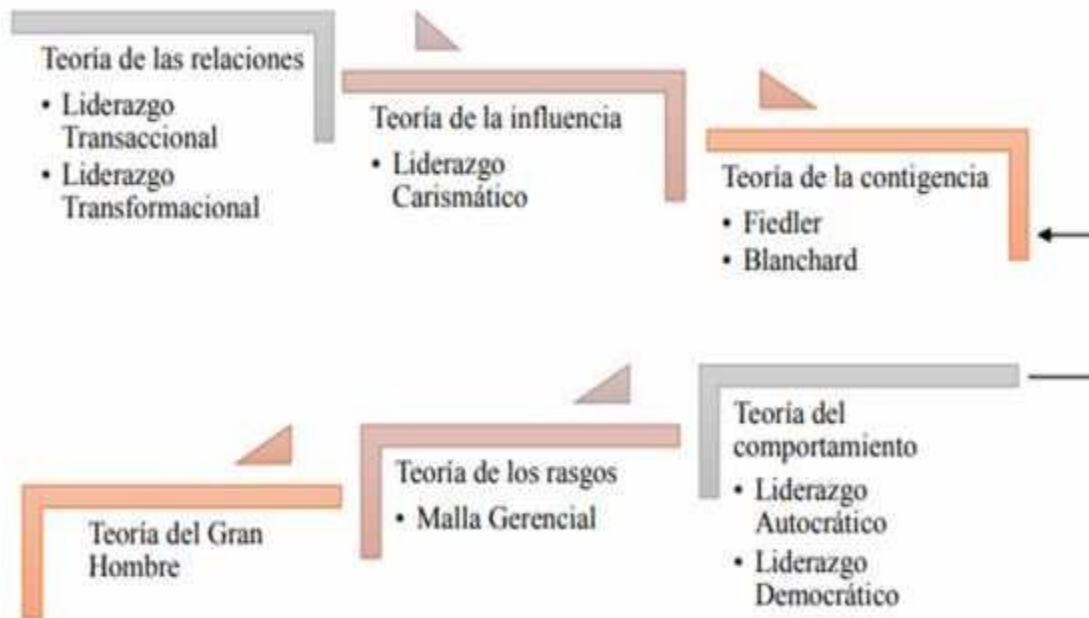
El autor Blanch (2021) nos aporta diversas afirmaciones de varios filósofos sobre el liderazgo:

- En el siglo VI a. C., Confucio escribió un manual sobre su gobierno y administración que adoptó las características de una constitución que establecía normas de organización, funciones, procedimientos, tareas rutinarias, controles, castigos y registros.
- Sun Tzu escribió "El arte de la guerra", considerado el tratado militar más antiguo que aún se mantiene relevante en la actualidad. Este libro proporciona una guía valiosa para comandantes, líderes y administradores militares, ya que contiene importantes consideraciones para la planificación, organización y gestión de operaciones militares.

- En la antigua Grecia, se llevaron a cabo discusiones y análisis sobre los conceptos de establecimiento y desarrollo del estado, sentando las bases para la creación de un gobierno democrático similar al que conocemos en la actualidad. Esta civilización también es reconocida como el origen del método científico, el cual tuvo una influencia significativa en el campo de la administración (Puertas et al., 2020).

Basándose en estos antecedentes, **(Figura 8)** la investigación del liderazgo inicialmente se centró en identificar las estructuras sociales en las que se desarrollaba y en analizar a líderes destacados a lo largo de la historia para descubrir las características que los hacían sobresalir. No obstante, en el siglo XX, nuevos expertos desafiaron esta hipótesis, argumentando que todos los tipos de liderazgo existentes en la actualidad pueden ser aprendidos. Según esta perspectiva, el liderazgo se basa en otras habilidades directivas que permiten influir en las personas para alcanzar metas y objetivos compartidos (Yapura, 2022).

Figura 8 Evolución de las teorías de Liderazgo



Tomado de “Liderazgo transformacional en la felicidad en el trabajo del personal de salud en un hospital nacional del Cusco, 2022”, por Yapura, 2022.

2.5.6. Motivación

Para Kim et al. (2023), La motivación se entiende como un estímulo emocional que impulsa a la acción, siendo experimentada como una necesidad o impulso presente en cada individuo. En el contexto laboral, se sostiene que la motivación es una combinación de diversos factores presentes en el entorno de trabajo, los cuales generan esfuerzos positivos o negativos. Esto implica que si un empleado comprende qué es lo que le motiva, tendrá mayores probabilidades de alcanzar sus metas personales y profesionales (Escobar, 2016).

O'Leary, et al (2023) La motivación, ya sea interna o externa, es un impulso que estimula a las personas a perseguir sus objetivos. Se considera óptimo que los niños adquieran la capacidad de actuar motivados por su propia motivación intrínseca. Sin embargo, durante el proceso de aprendizaje de esta habilidad, es fundamental que reciban la guía y el apoyo de figuras clave, principalmente de sus padres. Por lo tanto, la motivación extrínseca juega un papel crucial en el desarrollo de la motivación intrínseca en los niños, al proporcionarles un marco de referencia y dirección hacia sus metas.

Asimismo, si una organización sabe cómo motivar a los empleados, verá un aumento de la productividad. La motivación también es la que provoca una tendencia a comportarse de una determinada forma. La motivación puede surgir tanto de estímulos externos provenientes del entorno como de procesos internos en la mente del individuo, vinculados a su sistema cognitivo. En esencia, la motivación abarca todos los factores que tienen la capacidad de inducir, mantener y dirigir la conducta hacia la consecución de un objetivo. (Canós-Darós, L. 2013).

Para Carrión (2022) existen tres supuestos para explicar el comportamiento humano, que son:

- La conducta es causada, existe una causalidad de la conducta que proviene de estímulos internos o externos, es decir, tanto la herencia como el entorno tienen una influencia decisiva en el comportamiento humano.
- La conducta está motivada, existe una finalidad en toda conducta humana, está dirigida u orientada hacia algún objetivo.
- La conducta va dirigida a un objetivo, en cada comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, manifestaciones que sirven para indicar las razones de la conducta.

La motivación puede ser entendida como un proceso de satisfacción de necesidades, que sigue un ciclo motivacional compuesto por varias fases. Estas fases son las siguientes (Fernandez, 2019):

- Homeostasis: En este estado, el cuerpo humano se encuentra en equilibrio y en un estado de satisfacción.
- Estimulación: Un estímulo externo o interno aparece y crea una necesidad en el individuo.
- La necesidad: La presencia de esta necesidad genera un estado de tensión o desequilibrio en el individuo.
- Estado estresante: El estrés resultante de la necesidad no satisfecha crea un impulso que impulsa al individuo a tomar acción o a comportarse de cierta manera.
- Comportamiento: El individuo realiza un comportamiento específico con el objetivo de satisfacer la necesidad y volver a un estado de equilibrio. Este comportamiento está diseñado para alcanzar el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción: Si la necesidad es satisfecha, el individuo experimenta una sensación de satisfacción y el cuerpo vuelve a un estado de equilibrio homeostático. La satisfacción implica una liberación de la tensión previa y permite al individuo regresar a su estado de equilibrio anterior.

Sin embargo, para completar el concepto básico, debe tenerse en cuenta que no satisfacer una necesidad en un tiempo razonable puede provocar determinadas reacciones, como (Rocamora, 2013):

- Comportamiento desorganizado (comportamiento ilógico sin explicación aparente)
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, tristeza, nerviosismo y otros síntomas como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, etc.)
- Enajenación, apatía y desinterés

2.5.7. Justicia distributiva

Se puede argumentar de manera clara y directa que lo correcto y justo consiste en maximizar el bien. Esta perspectiva presupone que el bien está determinado por los intereses de los individuos racionales. Al igual que el principio de elección individual implica buscar el máximo bien posible para uno mismo y satisfacer los propios deseos racionales, el principio de elección social busca lograr el máximo bien colectivo posible, definiéndolo de manera similar al principio de elección individual. Naturalmente, esto conduce al principio de utilidad, que sostiene que una sociedad está correctamente estructurada y, por lo tanto, es justa, cuando sus instituciones están organizadas de manera que maximizan la satisfacción de sus miembros (Carrión, 2022)

2.5.8. *Integración social*

La búsqueda de igualdad de oportunidades requiere la interacción mutua entre el individuo y la sociedad (Psychogios 2022). Para lograr esto, es fundamental que las personas y comunidades afectadas desempeñen un papel activo y contribuyan al proceso. Su participación activa es esencial para alcanzar la igualdad y permitir la plena participación de las personas con problemas de drogas en la vida y el desarrollo social (Carrión, 2022).

La inclusión social abarca un alcance más amplio que la simple integración de una persona necesitada o en situación de vulnerabilidad. Este concepto interactivo implica cambios mutuos tanto en el individuo como en la sociedad, fomentando una dinámica de interacción y transformación:

La consecución de la igualdad de oportunidades y la plena participación de las personas con problemas relacionados con el consumo de sustancias reconoce la valiosa contribución de las personas y comunidades afectadas. La igualdad de oportunidades implica garantizar que todos los sistemas sociales sean accesibles para todas las personas, especialmente aquellas que enfrentan desventajas sociales debido a sus problemas de consumo de sustancias. El proceso de recuperación se comprende como un viaje personal en el que tanto la sociedad como la persona afectada deben adaptarse y aumentar su conciencia. La intensidad de este proceso individual varía y está determinada por el capital regenerador de cada persona, lo cual les permite desenvolverse y participar plenamente en su entorno social y cultural. Es crucial que se les reconozca y considere como ciudadanos con plenos derechos y responsabilidades (Castro y López, 2021).

2.5.9. Digital

En la era digital en la que vivimos, el desarrollo de competencias digitales se ha vuelto fundamental tanto para los individuos como para las empresas. La "alfabetización digital" se ha convertido en una habilidad tan esencial como leer y escribir, ya que nos permite aprovechar las oportunidades que la economía y la sociedad digital ofrecen. (Gujarro y Jorge, J.M. 2001)

Las competencias digitales engloban el conjunto de habilidades necesarias para utilizar la tecnología de manera efectiva en diferentes áreas de nuestra vida, como el trabajo, el aprendizaje, las compras y la participación en la sociedad. Estas habilidades están intrínsecamente vinculadas a casi todos los aspectos de nuestra vida diaria y nos permiten mejorar nuestra empleabilidad, productividad y creatividad. (Valencia-Arias et al., 2023)

Es importante destacar que las competencias digitales requeridas hoy en día son diferentes a las que se exigían hace unos años. Esto demuestra la necesidad de desarrollar no solo competencias digitales básicas, sino también habilidades para adaptarnos y aprender de manera continua a lo largo de nuestra vida; por tanto podemos identificar tres niveles de competencias digitales:

1. Competencias básicas: Estas habilidades nos permiten tener un manejo básico de las tecnologías digitales, como el uso de computadoras, navegación en internet y comunicación digital.

2. Competencias intermedias: Incluyen habilidades más avanzadas, como el uso de software y aplicaciones específicas para realizar tareas más complejas, como diseño gráfico, edición de video o análisis de datos.

3. Competencias avanzadas: Son habilidades especializadas en áreas específicas, como programación, ciberseguridad, inteligencia artificial o análisis de big data.

Estos tres niveles de competencias digitales son fundamentales para adaptarnos a los cambios tecnológicos y laborales, y para aprovechar al máximo las oportunidades que nos brinda la sociedad digital en constante evolución.

En el siglo XXI, las competencias digitales se han convertido en un requisito imprescindible en nuestra sociedad cada vez más digitalizada. No se trata solo de una habilidad opcional, sino de una necesidad para adaptarnos y prosperar en un mundo en constante cambio.

Las competencias digitales van más allá del simple conocimiento técnico. Se trata de tener la capacidad de utilizar la tecnología de manera efectiva y crítica en diversas áreas de nuestra vida, como el trabajo, el aprendizaje, la comunicación y la participación ciudadana. Estas habilidades nos permiten no solo aprovechar las oportunidades que la era digital ofrece, sino también enfrentar los desafíos que surgen.

En un mundo laboral cada vez más competitivo, las competencias digitales son una ventaja significativa. Ya no es suficiente tener habilidades básicas, como enviar correos electrónicos o navegar por internet. Ahora se requiere un dominio más profundo de herramientas y aplicaciones específicas, así como la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías emergentes.

Además, las competencias digitales son esenciales para una participación ciudadana activa y responsable en la sociedad actual. La capacidad de acceder a información confiable, evaluarla críticamente y comunicarse de manera efectiva a través de medios digitales se ha vuelto fundamental para ejercer nuestros derechos y contribuir al desarrollo colectivo.

Es importante destacar que las competencias digitales no son exclusivas de las generaciones más jóvenes. Todos debemos esforzarnos por adquirir y mejorar nuestras habilidades digitales, sin importar nuestra edad o experiencia previa. La educación continua y el aprendizaje a lo largo de la vida son fundamentales para mantenernos actualizados y competentes en un entorno digital en constante evolución.

2.5.10. Creatividad

La creatividad, como pensamiento divergente, es una habilidad que nos permite abordar y resolver sorpresivamente dificultades relacionadas con objetos, contextos y vínculos sociales; estas dificultades actúan como catalizadores de procesos creativos y soluciones a problemas. Esta noción se vincula con el concepto de pensamiento lateral propuesto por (Edward de Bono en 1991). El pensamiento lateral consiste en organizar los sistemas de pensamiento de manera no convencional para encontrar soluciones a través de estrategias y mecanismos que suelen ser ignorados por la lógica tradicional. Según Smith y Smith (2017), la creatividad está estrechamente ligada a la capacidad de generar ideas potenciales que sean efectivas y susceptibles de ser consideradas como creativas.

La creatividad es un concepto fascinante que ha sido objeto de estudio e investigación durante décadas. Diversos expertos han abordado esta noción desde distintas perspectivas, pero existe consenso en considerarla como una habilidad que poseen las personas para plantear y resolver dificultades sorpresivas en diferentes ámbitos de la vida, ya sea en relación a objetos, contextos o vínculos sociales (Edwin et al. 2021).

Elisondo y Donolo (2013) proponen una visión interesante sobre la creatividad como pensamiento divergente. Según estos autores, la creatividad implica la capacidad de enfrentar situaciones inesperadas y encontrar soluciones innovadoras. Es decir, se trata de salirse de los caminos tradicionales y explorar nuevas vías para abordar los problemas. En este sentido, la creatividad se convierte en un recurso valioso para adaptarnos a los desafíos que se presentan en nuestra vida cotidiana.

Esta idea se relaciona estrechamente con el concepto de pensamiento lateral desarrollado por Edward de Bono (1991). El pensamiento lateral es una forma específica de ordenar los sistemas de pensamiento con el objetivo de encontrar soluciones mediante estrategias no convencionales. De Bono sostiene que la lógica tradicional puede limitar nuestra capacidad creativa, ya que nos lleva a seguir patrones preestablecidos y descartar ideas que no encajan en ellos. En cambio, el pensamiento lateral nos invita a explorar nuevas perspectivas, a considerar posibilidades que usualmente serían ignoradas y a encontrar soluciones innovadoras.

Smith y Smith (2017) destacan la estrecha relación entre la creatividad y la generación de ideas efectivas. Según estos autores, la creatividad implica no solo tener ideas, sino también asegurarse de que estas sean viables y capaces de generar un impacto positivo. Es decir, no se trata solo de ser original, sino de encontrar propuestas o ideas que sean relevantes y aplicables en el contexto en el que nos encontramos.

Es importante destacar que la creatividad no es exclusiva de artistas o personas consideradas "creativas" en el sentido tradicional. Todos poseemos un potencial creativo y podemos desarrollarlo a lo largo de nuestras vidas. La clave está en fomentar un ambiente propicio para la creatividad, donde podamos experimentar, tomar riesgos y explorar nuevas posibilidades.

2.5.11. Emprendimiento

El emprendimiento es una habilidad valiosa que impulsa el crecimiento personal y profesional. Ser emprendedor significa tener la capacidad de identificar oportunidades, asumir riesgos y convertir ideas en realidades. Es el motor que impulsa la innovación y el progreso en nuestra sociedad (Arias-Vargas et al. 2022)

El espíritu emprendedor es una cualidad única que impulsa a las personas a buscar oportunidades, innovar y tomar acciones para materializar sus ideas. No se limita a la creación de negocios, sino que se manifiesta en la capacidad de resolver problemas cotidianos, trabajar en equipo y persistir ante los desafíos. A través del desarrollo de ciertas actitudes y aptitudes, es posible cultivar y fortalecer este potencial innovador.

Un emprendedor exitoso se caracteriza por su pasión, perseverancia y creatividad. Está dispuesto a enfrentar desafíos y superar obstáculos en su camino hacia el éxito. No teme fracasar, sino que lo ve como una oportunidad para aprender y crecer. El emprendimiento también implica la capacidad de liderar y trabajar en equipo. Un buen emprendedor sabe cómo motivar a los demás, delegar tareas y aprovechar las fortalezas individuales para lograr objetivos comunes.

Además, el emprendimiento fomenta la autonomía y la independencia. Permite a las personas crear su propio camino y tomar decisiones basadas en su visión y valores. Es una forma de empoderamiento que brinda libertad y flexibilidad en la vida laboral. Pero ser emprendedor no significa hacerlo todo solo. Es importante saber rodearse de un equipo sólido y aprovechar las fortalezas individuales para lograr resultados excepcionales. El trabajo en equipo y la capacidad de liderazgo son fundamentales para llevar adelante un proyecto emprendedor.

2.5.12. Ciudadanía Global

Según OCDE (2019). La ciudadanía global busca desarrollar en los individuos competencias cognitivas, sociales y emocionales que les permitan valorar, entender y respetar las diferencias culturales. Implica superar las barreras del etnocentrismo y adoptar una perspectiva más amplia, reconociendo que todos somos parte de una comunidad global y compartimos responsabilidades hacia el bienestar común.

En este sentido, la educación superior desempeña un papel fundamental en la formación de ciudadanos globales. Las instituciones educativas tienen la responsabilidad de ofrecer oportunidades para que los estudiantes puedan adquirir conocimientos sobre diversos contextos culturales, promover el diálogo intercultural y fomentar habilidades de comunicación efectiva en entornos multiculturales.

La ciudadanía global implica no solo el conocimiento y la comprensión de otras culturas, sino también la capacidad de trabajar en equipos multiculturales. Esto implica desarrollar habilidades interpersonales, como la empatía, la escucha activa y la resolución de conflictos. Los ciudadanos globales son capaces de colaborar eficazmente con personas de diferentes orígenes culturales, aprovechando las fortalezas individuales para lograr resultados colectivos.

Además, la ciudadanía global también implica la responsabilidad de abordar los desafíos globales y participar activa y responsablemente en su solución. Los ciudadanos globales son conscientes de los problemas que enfrentan nuestro mundo, como el cambio climático, la pobreza, la desigualdad y los conflictos, y se comprometen a tomar medidas para contribuir a su resolución. Esto implica ser agentes de cambio, promoviendo la justicia social, la sostenibilidad ambiental y el respeto por los derechos humanos en todos los niveles de la sociedad.

Es importante destacar que la noción de ciudadanía global no pretende homogeneizar las culturas o eliminar las diferencias, sino más bien promover el respeto por la diversidad cultural y la convivencia pacífica entre ellas. Reconoce que nuestras identidades están enriquecidas por nuestras diferencias y que podemos aprender y crecer a través del intercambio cultural.

No existe una versión única de ciudadanía global, ya que puede variar según el contexto y las perspectivas individuales. Sin embargo, todas las definiciones coinciden en la importancia de desarrollar una conciencia global y fomentar valores como la paz, la justicia social, el respeto por los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental.

2.5.13. Inteligencia emocional

La capacidad de reconocer y gestionar los sentimientos propios y de los demás es fundamental en el entorno laboral. Esta habilidad, conocida como inteligencia emocional, implica la capacidad de percibir y comprender las emociones, tanto en uno mismo como en los demás, y utilizar esta información de manera efectiva en las interacciones laborales (Alcívar, 2022). Entonces, la inteligencia emocional es la habilidad para reconocer, comprender y utilizar eficazmente las emociones como una fuente de energía, información, conexión e influencia en las interacciones humanas. Esta capacidad abarca tanto el aspecto cognitivo como el emocional, y se compone de diversas habilidades interconectadas que contribuyen al éxito personal y social (Arenas y Gómez, 2014).

La inteligencia emocional abarca diversos aspectos, como el control emocional, la motivación, la persistencia, la disciplina y la comprensión de los demás. Una persona emocionalmente inteligente tiene la capacidad de ser consciente de sí misma, vivir en el presente y no permitir que ninguna emoción perturbe o desequilibre su estado emocional (Amesquita, 2022).

Por su parte Santos et al. (2023). La capacidad de percibir y gestionar las emociones del grupo, y utilizarlas de manera efectiva para lograr resultados positivos, es fundamental en el ámbito organizacional. Es importante tener en cuenta que esta habilidad, conocida como inteligencia emocional, puede ser aprendida y desarrollada por los individuos dentro de las organizaciones. Cada persona tiene la responsabilidad de evaluar si posee estas habilidades y tomar medidas para cultivarlas. En términos de desarrollo personal, se incluyen capacidades que dependen de nosotros mismos y que tienen un impacto significativo en la inteligencia emocional, como el autoconocimiento, la motivación, la autoestima, el pensamiento positivo y el control de los impulsos (Arenas y Gómez, 2014).

Becerril (2021) explica brevemente en qué consiste cada una de estas habilidades:

- **El autoconocimiento** es un componente esencial de la inteligencia emocional, ya que implica conocerse a uno mismo de manera profunda y precisa. Consiste en tener conciencia de quiénes somos, nuestras fortalezas, debilidades, valores, creencias y patrones de pensamiento y comportamiento.

- **Confianza en uno mismo.** La idea que cada individuo tiene de sí mismo está estrechamente ligada a su percepción interna, así como a las influencias externas provenientes del entorno social y las interacciones con otras personas. Desde el momento del nacimiento, se inicia un proceso de formación de la autoestima que evoluciona a lo largo de la vida hasta alcanzar la edad adulta, pudiendo ser modificado por eventos trascendentales. Para desarrollar una inteligencia emocional sólida, es fundamental contar con una valoración positiva y realista de la propia identidad.
- **Pensamiento positivo.** La percepción de las situaciones se ve determinada por la perspectiva adoptada por cada individuo. La capacidad de visualizar el vaso medio lleno a pesar de las dificultades, de enfocarse en los aspectos positivos y de extraer lo valioso de las circunstancias desfavorables es crucial para alcanzar el éxito. La forma en que se piensa acerca de cómo se desenvuelven las cosas tiene un impacto significativo en el resultado final. Los optimistas mantienen la creencia de que sus fracasos son consecuencia de factores en los que pueden intervenir y realizar cambios, lo que los impulsa a esforzarse por mejorar en futuras ocasiones. En contraste, los pesimistas atribuyen sus fracasos a circunstancias específicas ajenas a su control, llegando a la conclusión de que no tienen la capacidad de modificarlas.
- **Control de pulso.** Controlar nuestras reacciones frente a las diferentes emociones. Esto no significa que debe suprimir las emociones, sino que se pueden modular/modular cuando no son adecuadas a la situación en la que nos se encuentra. Al igual que con otras habilidades de inteligencia emocional, los padres pueden ayudar a que este ajuste tenga éxito.

- **Autonomía.** La autonomía se refiere a la capacidad de seguir las normas y tomar decisiones sin depender de guías externas. El fomento de la autonomía se logra al permitir que los niños actúen de manera independiente, experimenten y cometan errores, lo que contribuye directamente a su desarrollo como individuos capaces de cuidarse a sí mismos. Esta habilidad impacta positivamente en su autoestima, ya que se sienten competentes y capaces de llevar a cabo diversas tareas de forma autónoma.
- **Empatía.** La empatía se caracteriza por la capacidad de comprender y compartir las emociones de los demás, ofreciendo apoyo y mostrando una escucha activa. Para desarrollar esta habilidad, es esencial tener un conocimiento profundo de nuestras propias emociones y ser conscientes de ellas. Esto nos permite reconocer y comprender las emociones de los demás, sin necesariamente experimentarlas de la misma manera. La empatía nos proporciona una comprensión más profunda de las experiencias emocionales de los demás, lo que nos permite brindarles un apoyo adecuado.
- **Resolución de conflictos.** El desarrollo de la inteligencia emocional requiere de habilidades para afrontar el conflicto de manera efectiva. Para ello, es imprescindible cultivar la capacidad de escuchar activamente y comprender los motivos de los demás. Al reconocer las emociones de los demás, se logra tenerlas en cuenta durante el proceso de resolución, lo que contribuye a encontrar soluciones que sean satisfactorias para todas las partes involucradas.

- **Habilidades de comunicación.** La comunicación emocional se enfoca en la expresión de emociones, sentimientos y opiniones hacia los demás. La adquisición de habilidades comunicativas clave es crucial para el desarrollo de la inteligencia emocional en contextos sociales. Entre estas habilidades destacan la capacidad de escuchar activamente, expresar opiniones de forma asertiva, establecer límites mediante el uso del "no" cuando sea necesario y mantener coherencia en la comunicación no verbal. El dominio de estas competencias esenciales permite establecer y mantener relaciones satisfactorias con los demás, promoviendo un ambiente de interacción saludable y exitoso (Becerril, 2021).
- **Colaboración.** La colaboración es esencial en un mundo cada vez más interconectado y globalizado. A medida que nos enfrentamos a desafíos complejos y multidimensionales, la capacidad de trabajar en equipo se vuelve fundamental para lograr resultados exitosos. Implica un enfoque colectivo, donde los individuos se unen para alcanzar una meta común. Esto requiere la disposición de escuchar y valorar las ideas y perspectivas de los demás, así como la capacidad de comunicarse de manera efectiva y clara. La colaboración exitosa implica también la capacidad de compartir responsabilidades y trabajar en conjunto para superar obstáculos; por tanto fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con el equipo y con la meta común. Al trabajar juntos hacia un objetivo compartido, se crea un ambiente de confianza, respeto y apoyo mutuo. Esto fortalece los lazos entre los miembros del equipo y aumenta la motivación y el compromiso individual.

- **Adaptabilidad.** La adaptabilidad implica la disposición para aprender y evolucionar. En un mundo donde las tecnologías y los procesos evolucionan constantemente, es importante estar dispuesto a aprender y adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Adicionalmente aborda la capacidad de cambiar y evolucionar en función de las circunstancias, lo que puede implicar tomar decisiones difíciles o cambiar de dirección cuando sea necesario. Cuando nos enfrentamos a situaciones estresantes o imprevistas, es común sentir ansiedad o incertidumbre. La adaptabilidad implica la capacidad de manejar estas emociones y mantener una mentalidad positiva y enfocada. Esto puede ayudarnos a encontrar soluciones creativas y eficientes a problemas imprevistos o complejos.
- **Resiliencia.** Habilidad fundamental en la vida, ya que nos permite enfrentar los desafíos y superar las adversidades con éxito. En un mundo en constante cambio, es importante tener la capacidad de adaptarse y recuperarse rápidamente frente a situaciones difíciles. La resiliencia implica la habilidad de enfrentar el estrés y la adversidad con fortaleza emocional y flexibilidad. Cuando nos enfrentamos a situaciones difíciles, es común sentir ansiedad, miedo o incertidumbre. La resiliencia nos permite manejar estas emociones de manera efectiva y mantener una actitud positiva frente a los desafíos. Además, la resiliencia nos ayuda a encontrar formas de sobreponernos y seguir adelante. Cuando nos enfrentamos a situaciones difíciles, podemos sentirnos abrumados o desanimados. La resiliencia nos permite encontrar formas creativas de resolver problemas y superar obstáculos, lo que nos ayuda a mantener una mentalidad positiva y enfocada.

2.5.14. Comunicación

La comunicación implica el establecimiento de un vínculo con otros individuos y el intercambio de conocimientos. A diferencia de los animales, los seres humanos sienten una profunda necesidad de comunicarse. Mientras que la comunicación animal se restringe principalmente a señales relacionadas con advertencias de peligro o necesidades básicas, los seres humanos están inmersos en un vasto universo de signos. Constantemente interpretamos señales que nos permiten comprender y representar la realidad, así como organizar nuestra vida social. Utilizamos diversos métodos para comunicarnos, desde lenguajes naturales hasta otros medios como la escritura o los gestos. En las sociedades humanas, coexisten sistemas de comunicación muy diversos en términos de características y capacidades. Sin duda, el más relevante entre ellos es el lenguaje propio de cada comunidad, que desempeña un papel central en la comunicación humana (Ayala y Gonzales, 2015).

La unidad de estudio se centra en el proceso de comunicación y el surgimiento de sus componentes, examinando tanto la forma en que los mensajes se estructuran como su correcta interpretación. Se dedica especial atención al concepto de signo y su clasificación dentro del lenguaje como un sistema de signos. Se subraya el papel fundamental del lenguaje como base para las interacciones sociales entre las personas, estableciendo la estructura y el significado de la comunicación (Aran, 2015).

2.5.15. Ética

Es fundamental reconocer que el desarrollo de habilidades socio afectivas es un proceso continuo y dinámico que nos acompaña a lo largo de nuestra vida. Estas habilidades nos permiten enfrentar y resolver conflictos de manera pacífica, establecer y mantener buenas relaciones interpersonales, comunicar nuestras ideas y sentimientos de forma asertiva, promover estados de calma y optimismo, y alcanzar nuestros objetivos personales y académicos. (Giraldo et al. 2023).

Además, la empatía juega un papel crucial en nuestras interacciones sociales. La capacidad de ponerse en el lugar del otro nos permite comprender sus emociones, necesidades y perspectivas, fomentando así la comprensión mutua y la construcción de vínculos sólidos. Asimismo, tomar decisiones responsables es una habilidad clave para enfrentar los desafíos que se presentan a lo largo de nuestra vida. Implica evaluar cuidadosamente las opciones disponibles, considerar las posibles consecuencias y actuar de acuerdo con nuestros valores y principios.

Es importante destacar que el desarrollo de estas habilidades no se da de forma aislada. La vida familiar, escolar y social nos brinda oportunidades para practicar y fortalecer estas competencias. El entorno familiar puede ser un espacio seguro donde aprender a expresar nuestros sentimientos, escuchar activamente a los demás y resolver conflictos de manera constructiva.

2.5.16. Atención Plena

La atención plena, o mindfulness, es una práctica que nos invita a estar plenamente presentes en el momento presente, sin juzgar ni evaluar. Es una forma de dirigir nuestra atención hacia la experiencia directa del aquí y ahora, sin permitir que nuestra mente divague hacia el pasado o el futuro. Esta práctica se basa en la meditación y en el cultivo de una actitud de apertura, curiosidad y aceptación hacia nuestras experiencias internas y externas. (Errasti-Pérez et al. 2022).

En términos de salud mental, el mindfulness ha demostrado ser efectivo en la reducción del estrés, la ansiedad y la depresión. Al estar plenamente presentes en el momento presente, podemos observar nuestros pensamientos y emociones sin identificarnos con ellos ni dejarnos arrastrar por ellos. Esto nos permite tomar distancia de los patrones de pensamiento negativo y reactivo, y responder de manera más consciente y equilibrada a las situaciones estresantes de la vida.

Además, el mindfulness nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de concentración y atención. En un mundo lleno de distracciones constantes, entrenar nuestra mente para enfocarse en una sola tarea a la vez se vuelve cada vez más importante. La práctica de mindfulness nos permite desarrollar esta habilidad, lo que puede mejorar nuestra productividad y eficiencia en el trabajo y en otras áreas de nuestra vida.

Otro aspecto importante del mindfulness es su capacidad para cultivar la compasión hacia nosotros mismos y hacia los demás. Al estar presentes y conscientes de nuestras experiencias internas, podemos desarrollar una mayor comprensión y aceptación de nosotros mismos. Esto nos permite tratarnos con amabilidad y compasión, en lugar de juzgarnos o criticarnos constantemente. Además, al estar plenamente presentes en nuestras interacciones sociales, podemos escuchar activamente a los demás, mostrar empatía y responder de manera más compasiva.

La práctica de mindfulness puede llevarse a cabo de diferentes formas. La meditación es una de las formas más comunes y efectivas de practicar mindfulness. Consiste en sentarse en silencio, enfocando nuestra atención en la respiración o en una sensación corporal específica, y permitiendo que los pensamientos y emociones surjan y se desvanezcan sin apegarnos a ellos.

2.5.17. Pensamiento Crítico

Según Willocks (2022). El pensamiento crítico es una habilidad esencial en el desarrollo de las personas. Se trata de un proceso cognitivo que nos permite analizar, evaluar y sintetizar la información de manera objetiva y reflexiva. A través del pensamiento crítico, podemos cuestionar suposiciones, examinar la lógica de los argumentos, identificar sesgos y prejuicios, y llegar a conclusiones fundamentadas.

Esta habilidad nos ayuda a tomar decisiones informadas y a resolver problemas de manera efectiva. Nos permite analizar diferentes perspectivas, considerar múltiples soluciones y evaluar las consecuencias de nuestras acciones. Al desarrollar el pensamiento crítico, adquirimos la capacidad de razonar de forma lógica y coherente, evitando caer en trampas cognitivas o en argumentos falaces.

Además, el pensamiento crítico fomenta la creatividad y la innovación. Nos impulsa a pensar más allá de lo convencional, a explorar nuevas ideas y a plantear preguntas desafiantes. Al cuestionar el statu quo y desafiar las creencias establecidas, podemos generar soluciones originales y contribuir al progreso en diversos campos. El pensamiento crítico también nos ayuda a desarrollar una mentalidad abierta y flexible. Nos permite considerar diferentes puntos de vista, incluso aquellos que difieren de los nuestros. Al estar dispuestos a escuchar y comprender perspectivas diversas, nos volvemos más tolerantes y empáticos.

En un mundo cada vez más complejo y cambiante, el pensamiento crítico se vuelve aún más relevante. Nos ayuda a discernir entre información confiable y engañosa, especialmente en la era de la información digital. Al ser capaces de evaluar la calidad y la credibilidad de las fuentes, podemos tomar decisiones más acertadas y evitar caer en desinformación. Es importante destacar que el pensamiento crítico no es una habilidad innata, sino que se puede desarrollar a lo largo del tiempo. Requiere práctica y dedicación. Podemos fortalecer nuestro pensamiento crítico mediante la exposición a diferentes disciplinas, el análisis de casos reales, la participación en debates y la búsqueda activa de información.

CAPÍTULO III. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

“Si tus acciones inspiran a los demás a soñar, aprender y hacer más; eres un líder.”

John Quincy Adams

3.1. Antecedentes investigativos en otros trabajos académicos

Desde los distintos enfoques presentados en los artículos e investigaciones consultadas, se determina que la gestión del conocimiento o *knowledge management* desempeña un papel esencial como dinamizador de procesos, facilitando la gestión y flujo del conocimiento. Se resalta que la gestión del conocimiento tiene la capacidad de convertir el conocimiento en una valiosa fuente de información, proveniente tanto de fuentes internas como externas.

En el trabajo de Alva et al. (2020), los autores muestran que se ha prestado una considerable atención a la gestión del conocimiento en las organizaciones empresariales. Sin embargo, hasta la fecha, dicha atención se ha centrado principalmente en el estudio aislado de esta disciplina, sin tomar en consideración el contexto institucional, geográfico o industrial en el que se desenvuelven las empresas. Con el propósito de ampliar la comprensión de este tema, el trabajo se propone integrar el análisis del contexto en la gestión del conocimiento y evaluar las implicaciones que ello conlleva para las empresas. La investigación se basa en la integración de la teoría de la difusión del conocimiento en la empresa, la teoría de la innovación abierta y la perspectiva institucional de la gestión del conocimiento en las organizaciones empresariales. Su enfoque se centra en la medición del retorno de la inversión en conocimiento y el análisis de la difusión del conocimiento en diversos niveles de actividad económica, como el ámbito individual, corporativo, industrial, académico y regional.

En esta línea, Villegas (2020) examina de manera minuciosa el concepto de conocimiento y ofrece una definición precisa de la gestión del conocimiento como un proceso en el cual las organizaciones generan y extraen valor del conocimiento presente en su personal. Se proporciona una visión general de los dos tipos de conocimiento fundamentales en la gestión del conocimiento: el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. Asimismo, se abordan tanto los beneficios como los desafíos asociados a la gestión del conocimiento, y se analizan las diversas prácticas, aplicaciones, funciones y procesos que contribuyen a mejorar el aprendizaje, la toma de decisiones y la cultura organizacional.

En este contexto, Arenas y Andrade (2013) identifican, presentan y analizan las posibles amenazas de conocimiento a las que las organizaciones se ven expuestas. Concluyen que, con el aumento de la complejidad de los entornos organizativos y la aparición de nuevas amenazas relacionadas con el conocimiento, esta área de gestión del conocimiento ha recibido poca atención a pesar de su importancia crítica. El artículo se basa en un análisis crítico de la literatura existente sobre amenazas de conocimiento, donde se discuten sus posibles efectos y se propone un mapa conceptual. Este mapa conceptual representa una serie de riesgos relacionados con el conocimiento, que se dividen en categorías tales como riesgos humanos, tecnológicos y operativos. Se destaca que este estudio constituye la primera revisión sistemática y exhaustiva de las amenazas del conocimiento a nivel organizacional. A través de la consolidación y recopilación de los riesgos del conocimiento identificados, el estudio no solo proporciona una taxonomía de los mismos, sino que también señala direcciones prometedoras para futuras investigaciones en este campo.

En el entorno empresarial actual, según Ayala y Gonzales (2015), las tecnologías de la información y la comunicación desempeñan un papel fundamental al ofrecer numerosas oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y obtener información precisa y actualizada. Las organizaciones de diferentes sectores aprovechan el potencial de las tecnologías de la información y la comunicación en sus procesos internos y externos para obtener una ventaja competitiva a largo plazo. Un ejemplo destacado se encuentra en el ámbito de las finanzas, la contabilidad y la auditoría, donde las tecnologías de la información y la comunicación se utilizan para agilizar y optimizar las tareas relacionadas con el manejo de datos financieros, el seguimiento de transacciones, la generación de informes y el cumplimiento normativo. En el contexto empresarial contemporáneo, la capacidad de los profesionales especializados, como los contables, para adquirir conocimientos y aprovechar las herramientas tecnológicas se ha convertido en un factor determinante para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el ámbito de la gestión del conocimiento organizacional.

También acerca de los trabajadores del conocimiento, Berrío Cano (2021), utilizando un enfoque mixto que combina elementos descriptivos y una visión general, llevó a cabo un estudio en el cual se utilizó un cuestionario con 48 preguntas como herramienta para la recolección de datos. Los resultados obtenidos resaltaron la influencia positiva de variables como la estructura, cultura, liderazgo y confianza en la gestión del conocimiento organizacional. Se observó que la gestión del conocimiento tiene un impacto directo en la práctica empresarial, a través de la variable mediadora del capital humano. Estos hallazgos enfatizan la importancia de que tanto los directivos como los empleados de las organizaciones aprovechen los recursos disponibles para gestionar de manera efectiva el conocimiento, mejorar los procedimientos y optimizar los recursos humanos, con el objetivo de fortalecer su competitividad en los mercados.

Otros trabajos se han centrado en la relación entre la gestión del conocimiento y la productividad y la eficiencia. Acosta (2018) indica que la productividad de los trabajadores del conocimiento juega un papel crítico en la innovación y la competitividad de las organizaciones, así como en el logro del desarrollo sostenible.

En las empresas que se enfocan en el conocimiento, se espera que la implementación efectiva de la gestión del conocimiento tenga un impacto favorable en la productividad de los trabajadores del conocimiento. Al promover el intercambio y el uso eficiente del conocimiento, la gestión del conocimiento tiene el potencial de impulsar la productividad y fortalecer la capacidad de las organizaciones para innovar y competir en el mercado.

Este trabajo tiene como objetivo examinar el impacto de la gestión del conocimiento en la productividad de los trabajadores del conocimiento. Para ello, se desarrolló un marco de investigación específico para evaluar cómo los procesos de gestión del conocimiento influyen en la productividad de este grupo de empleados. El marco fue puesto a prueba empíricamente utilizando datos recolectados de 336 trabajadores del conocimiento pertenecientes a cinco empresas de redes móviles en Pakistán.

Los resultados obtenidos revelan que la creación y el uso del conocimiento tienen un efecto positivo y estadísticamente significativo en la productividad de los trabajadores del conocimiento. No obstante, también indican que el intercambio de conocimiento no tiene un efecto estadísticamente significativo en la productividad de los trabajadores del conocimiento.

Además, se observó que los factores demográficos, como el género, la posición directiva y el nivel de educación formal, no tienen una influencia estadísticamente significativa en la relación entre la gestión del conocimiento y la productividad de los trabajadores del conocimiento en el ámbito de los empleados de cuello blanco.

Igualmente, Alfaro y Santos (2015) indican que, en el marco de la globalización y los continuos cambios, la gestión del potencial de conocimiento se ha convertido en una herramienta de gran relevancia para mejorar la eficiencia organizativa. El objetivo de esta investigación consiste en examinar el enfoque basado en procesos para la gestión del potencial de conocimiento en las organizaciones, identificando los principales procesos de gestión del conocimiento y proponiendo mejoras para el modelo de proceso de gestión del conocimiento.

En este estudio, se define el potencial de conocimiento de la organización como los recursos y oportunidades de mercado que generan su potencial de conocimiento. La complejidad y la gestión efectiva de este potencial crean las condiciones necesarias para satisfacer las cambiantes necesidades de los usuarios de la organización, generando así valor mutuo, singularidad y una posición de liderazgo en el comercio mundial.

Un modelo conceptual mejorado del proceso de gestión del conocimiento se desarrolla en este trabajo, iniciándose con la selección de una estrategia de conocimiento, que implica consideraciones formativas y la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el potencial de conocimiento. La elección adecuada de la estrategia de conocimiento conduce a su implementación a través de un ciclo de gestión del conocimiento, el cual involucra la adquisición, compartición, desarrollo, almacenamiento y aplicación del conocimiento.

La culminación del modelo del proceso de gestión del conocimiento se encuentra en la evaluación de la implementación de la estrategia de conocimiento. Entonces, seleccionar la estrategia de conocimiento apropiada conduce a su implementación a través del ciclo de gestión del conocimiento, que comprende las etapas de adquisición, compartición, desarrollo, almacenamiento y aplicación del conocimiento. El modelo del proceso de gestión del conocimiento culmina con la evaluación de la implementación de la estrategia seleccionada. Al elegir la estrategia de conocimiento adecuada y seguir el ciclo de gestión del conocimiento, las organizaciones pueden maximizar el valor y el impacto de su conocimiento, asegurando una gestión eficaz y una mejora continua de sus prácticas y resultados.

Por otra parte, Chung (2017) se enfoca en la implementación de un sistema integral de gestión del conocimiento que esté alineado con la estrategia empresarial. El objetivo principal de su trabajo es asegurar la supervivencia, rentabilidad y mejora a largo plazo del proceso de toma de decisiones gerenciales, aprovechando el conocimiento y la experiencia acumulada. Para lograrlo, se proponen diversos modelos, métodos y herramientas para gestionar de manera efectiva la experiencia de las personas, equipos de trabajo y directivos.

Estas medidas tienen como finalidad asegurar y preservar el conocimiento relacionado con el trabajo organizativo desarrollado por la organización. El sistema propuesto se aplica en una empresa liquidadora que se caracteriza por su valioso capital intelectual, introduciendo un modelo estratégico de creación de conocimiento que abarca las cuatro etapas de transformación del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización. Asimismo, se tiene en cuenta el factor cultural y la detección de oportunidades.

En esta línea, Cedeño y Córdova (2017), en un estudio centrado en la gestión del conocimiento en actividades de mantenimiento durante la era de la Industria 4.0, analizaron la percepción de los directivos de empresas. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo que incluyó investigación de campo, observación y entrevistas semiestructuradas con directores y responsables de mantenimiento en distintos sectores industriales y de servicios.

Las conclusiones obtenidas revelaron que el conocimiento asociado a las actividades de mantenimiento, caracterizado por su alta influencia humana y nivel de conocimiento especializado, permite la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento para mejorar aspectos como la confiabilidad del rendimiento, la eficiencia energética y los procesos de mantenimiento en las empresas.

Esto se traduce en una reducción de fallas, menor tiempo de inactividad, mayor disponibilidad del servicio, mejora en el consumo energético y disminución de procesos que generan una alta producción. Además, se observó que estas prácticas de gestión del conocimiento contribuyen a mejorar la eficiencia de la organización, generando mejores resultados económicos y prolongando la vida útil de los equipos e instalaciones.

En cuanto a los estudios realizados en el sector público, Barranzuela y Díaz (2022) llevaron a cabo mediante una metodología cualitativa con un enfoque descriptivo. Se empleó un enfoque de estudio de caso, que implicó la revisión de documentos relevantes y la realización de entrevistas semiestructuradas con un grupo de empleados de la organización.

Los hallazgos revelaron que el departamento ha implementado un modelo de gestión del conocimiento junto con herramientas de apoyo, lo cual ha impulsado el desarrollo de una cultura organizativa orientada al conocimiento. Por otro lado, se debe prestar mayor atención a factores como el liderazgo y la tecnología en el ámbito de la gestión del conocimiento. Estos elementos adquieren una importancia significativa, destacando su relevancia para la inclusión efectiva de la gestión del conocimiento. La investigación llevada a cabo contribuye al desarrollo de prácticas de gestión del conocimiento en el sector público, posicionándose como un pilar fundamental para impulsar la innovación y el progreso en dicha área.

También en el ámbito público, Murcia Cabra (2015) examina la innovación social como un impulsor fundamental del desarrollo en ciencia y tecnología en la sociedad. Se aborda este tema desde dos perspectivas analíticas esenciales: la gestión del conocimiento y la participación ciudadana. Se subraya la importancia de comprender en profundidad la estrecha conexión entre los proyectos creativos de innovación social, los cuales no solo solucionan problemas concretos, sino que también fomentan la inclusión y la acción colectiva, dejando una huella significativa en su implementación. Para respaldar estas reflexiones, se realizó una revisión minuciosa con el objetivo de identificar las características de la colaboración que generan valor en beneficio del bien común.

En la misma línea, Calvache (2020) muestra cómo en una universidad que enfoca sus esfuerzos en la investigación, la gestión del conocimiento científico se posiciona como un enfoque estratégico esencial para lograr cambios significativos, obtener ventajas competitivas y fortalecer su posición tanto a nivel interno como en el contexto en el que se desenvuelve.

Para desarrollar una estrategia sólida, se requiere considerar ciertas hipótesis que faciliten este proceso. Como respuesta a esta necesidad, se presenta la integración de tres herramientas de gestión del conocimiento que tienen como objetivo fundamental proporcionar la información necesaria y fomentar la creación de una cultura de conocimiento dentro de los grupos de investigación, lo que a su vez permitirá definir una estrategia sólida y efectiva. En este trabajo se presentan tres herramientas de gestión del conocimiento: medición del nivel de madurez, identificación del vacío de conocimiento y creación de mapas de conocimiento topográfico.

Estas herramientas fueron aplicadas a una muestra representativa de grupos de investigación de la Universidad de Antioquia (Colombia), utilizando una metodología que combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, y se realizó un análisis interpretativo mediante un cuestionario electrónico. Los resultados obtenidos no solo demostraron la utilidad y pertinencia de estas herramientas en el contexto universitario, sino que también proporcionaron información valiosa sobre la situación de un caso específico.

3.2. Gestión del conocimiento

A partir de la década de los noventa, el concepto de gestión del conocimiento ha adquirido una creciente relevancia en el ámbito empresarial. Se define la gestión del conocimiento como un conjunto de prácticas que engloba la creación, recolección, difusión y aplicación del conocimiento pertinente para la organización. Según Jiménez-Consuegra et al. (2021), la gestión del conocimiento es ampliamente reconocida como un proceso dinámico que involucra la creación, adquisición, difusión, compartición, asimilación y explotación del conocimiento.

Es fundamental comprender el origen y la adquisición del conocimiento en una empresa, ya que este conocimiento proviene de la experiencia acumulada por los recursos humanos. Cuando este conocimiento es identificado y comunicado de manera efectiva, se convierte en un recurso valioso que permite a los individuos reaccionar y adaptarse de manera eficiente a su entorno (Abril, 2022).

Román et al. (2021) argumenta que la gestión del conocimiento desempeña un papel crucial en la competitividad de una organización al proporcionar información valiosa sobre la competencia, el mercado y las tendencias emergentes del entorno. Además, el conocimiento de los procesos técnicos permite implementar cambios rápidos e innovadores en los productos y procesos de la organización. La gestión del conocimiento ofrece diversos beneficios, como el apoyo a la investigación y desarrollo, el fortalecimiento del conocimiento sobre los mercados y los clientes, el reconocimiento del valor de las personas y la promoción de una cultura corporativa sólida, así como la alineación de los procesos y la creación de sinergias con la estrategia empresarial.

A nivel organizativo, la gestión del conocimiento aporta dos grandes beneficios: 1) mejorar el rendimiento de la organización mediante buenas prácticas de producción, calidad e innovación; y 2) conseguir un alto nivel de productividad mediante un mejor acceso al conocimiento de los empleados. (Mejía-Rocha, M; y Colín-Salgado, M. 2013).

La gestión del conocimiento ofrece múltiples beneficios a las organizaciones, como la promoción de la transparencia, identificación del potencial de conocimiento, toma de decisiones informadas, aumento de la motivación de los empleados, fortalecimiento de la competitividad, y preservación del conocimiento crítico para garantizar la seguridad a largo plazo. En resumen, la gestión del conocimiento es esencial para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones.

No obstante, la gestión del conocimiento en las organizaciones se enfrenta a diversas barreras que pueden dificultar su implementación exitosa. Estas barreras pueden surgir de factores internos, como la falta de una estructura organizativa adecuada o una cultura que no favorezca la colaboración y el intercambio de conocimientos. Dentro de las organizaciones, es esencial identificar y abordar las barreras internas que pueden obstaculizar la gestión del conocimiento. Estas barreras incluyen la falta de liderazgo inspirador, una estructura organizativa poco definida y procesos ineficientes.

Además, las barreras individuales, como la limitación de tiempo, dificultan la transferencia efectiva de conocimiento entre los miembros de la organización. Por último, las barreras tecnológicas surgen cuando las herramientas y tecnologías utilizadas no se integran de manera adecuada con los procesos de información, limitando la capacidad de compartir y utilizar el conocimiento de manera eficiente (Villegas, 2020). Superar estas barreras se convierte en un desafío esencial para promover una gestión del conocimiento efectiva y aprovechar al máximo el potencial intelectual de la organización.

3.2.1. Creación de conocimiento organizativo

Podemos decir que el conocimiento organizativo se define como lo que conocen sus miembros en su conjunto. Esta visión supone que son las personas que conforman la organización quienes poseen el conocimiento que articula las actividades de la organización y crea los fundamentos de la memoria organizativa. Las organizaciones de aprendizaje tienen el entorno necesario para animar a cada individuo a aprender y desarrollarse al máximo de su potencial, incluida una cultura de aprendizaje para los clientes, proveedores y todas las partes interesadas en general (Cañaveras, 2018).

La estrategia de desarrollo de recursos humanos se considera fundamental dentro de la política empresarial, ya que implica un proceso continuo de transformación organizativa. A medida que los individuos adquieren conocimientos y habilidades, también contribuyen al crecimiento y evolución de las organizaciones. Pedraza (2020) identifica cuatro factores clave para la formación del conocimiento organizativo:

1. **Intención.** En aras de impulsar el crecimiento y la eficacia organizacional, las empresas deben tener una clara intención de crear un entorno favorable que promueva el desarrollo de la espiral del conocimiento a nivel organizativo. Esto implica cultivar habilidades de liderazgo que sean indispensables para guiar el proceso de gestión del conocimiento, al tiempo que se fomenta una visión compartida entre los miembros de la organización.
2. **Autonomía.** La organización debe fomentar la autonomía en sus unidades, brindando un entorno propicio que estimule la generación de nuevas ideas y la exploración de nuevas posibilidades. Esto, a su vez, fomenta la motivación de los miembros de la organización para crear y adquirir nuevos conocimientos.
3. **Fluctuación y caos creativo.** Es fundamental para una organización fomentar la interacción entre sus miembros y su entorno externo, con el propósito de desafiar las rutinas establecidas y las limitaciones autoimpuestas, y así fomentar la generación de nuevas perspectivas sobre el rendimiento. El caos puede surgir de manera natural en situaciones de crisis organizativa o cuando los directivos deciden establecer nuevas metas, lo que puede desencadenar procesos de cambio e innovación.

4. **Exceso.** Es crucial para una organización fomentar la presencia de niveles de redundancia en sus operaciones, lo cual permite la existencia de diversos puntos de vista entre los miembros del equipo. Esta diversidad facilita el intercambio y la combinación de conocimientos tácitos, dando lugar a la creación de conceptos e ideas más robustas y confiables, y generando así nuevas oportunidades (Chung, 2017).

Estos factores resaltan la relevancia del cambio como un componente integral de la cultura organizacional, al mismo tiempo que refuerzan la noción de que la cultura define las oportunidades de aprendizaje como una parte inherente de las actividades diarias de los miembros de la organización.

Siguiendo esta perspectiva, las organizaciones que buscan convertirse en generadoras de aprendizaje continuo, esto es, en organizaciones inteligentes deben adquirir un dominio en las cinco disciplinas propuestas por Farfán (2019):

1. **Pensamiento sistemático.** Las señales son evidentes: las nubes se vuelven más densas, el cielo se oscurece y las hojas se agitan, indicando que una lluvia está por llegar. También se sabe que después de una tormenta, el agua de drenaje fluirá hacia los ríos y lagunas, extendiéndose por kilómetros a su alrededor, y mañana el cielo estará despejado. Estos eventos, aunque separados en el tiempo y el espacio, están interconectados dentro de un patrón común. Cada uno afecta a los demás y esta interrelación a menudo pasa desapercibida. El sistema de tormentas solo puede comprenderse al observar el conjunto en lugar de cada componente individual.

2. **Dominio privado.** Para convertirse en una organización inteligente es fundamental dominar la disciplina del desarrollo personal. Esta disciplina nos capacita para clarificar y profundizar constantemente nuestra visión personal, enfocar nuestra energía, cultivar la paciencia y adoptar una perspectiva objetiva de la realidad. Es considerada el cimiento espiritual de una organización inteligente, ya que el crecimiento y la capacidad de aprendizaje de la organización dependen en gran medida del crecimiento y el aprendizaje de sus miembros. Las raíces de esta disciplina se nutren tanto de las tradiciones espirituales de Oriente y Occidente como de las enseñanzas seculares que han resistido el paso del tiempo (Franco y Rodríguez, 2019). Sorprendentemente, pocas organizaciones animan a sus miembros a crecer, esto provoca un gran desperdicio de recursos. Hasta los treinta años, algunos se centran sólo en la autopromoción, y el resto reservan tiempo por lo que les interesa, pierden la determinación, el sentido de la misión y el empuje con que empezaron su carrera, utilizan muy poca energía y casi nada de su espíritu.
3. **Modelos psicológicos.** Nuestras creencias, generalizaciones y representaciones internas, conocidas como modelos mentales, desempeñan un papel fundamental en nuestra comprensión del mundo y nuestras acciones. Sin embargo, a menudo no somos conscientes de su existencia ni de cómo influyen en nuestro comportamiento. Por ejemplo, podemos tener la creencia inconsciente de que una persona elegante pertenece a un club exclusivo. En el contexto empresarial, nuestros modelos mentales pueden obstaculizar la adopción de nuevos conocimientos sobre mercados emergentes o prácticas organizativas innovadoras, ya que chocan con nuestros modelos mentales arraigados y subconscientes.

4. **Visión compartida.** La capacidad de compartir una visión del futuro que se desea crear ha sido un pensamiento inspirador en el ámbito del liderazgo. Es difícil concebir una organización que alcance la grandeza sin contar con objetivos, valores y misiones profundamente compartidas entre sus miembros. Ejemplos como IBM, Polaroid, Ford y Apple ilustran cómo estas organizaciones han logrado unir a las personas en torno a una identidad y aspiraciones comunes, a pesar de sus diferencias en términos de industria y productos. Cuando una visión auténtica, más que simplemente conocida, está presente, las personas se destacan y aprenden no porque se les obligue, sino porque lo desean. No obstante, muchos líderes poseen visiones personales que no se traducen en ambiciosas visiones compartidas. En ocasiones, la visión compartida de una empresa puede depender del carisma de un líder o de una crisis que temporalmente inspire y motive a todos los miembros de la organización (Hurtado, 2017).
5. **Trabajo en equipo:** ¿Cómo es posible que un equipo de directivos talentosos, con un coeficiente intelectual individual de 120, tenga un coeficiente intelectual combinado de tan solo 63? La respuesta a esta paradoja se encuentra en la disciplina del aprendizaje en equipo. Se ha observado que los equipos tienen la capacidad de aprender y existen ejemplos destacados en el deporte, las artes escénicas, la ciencia e incluso en los negocios, donde la inteligencia colectiva de un equipo supera la de sus miembros individuales (Caballo et al., 2018).

6. La importancia del aprendizaje en equipo radica en su capacidad para fomentar un diálogo abierto y colaborativo entre los miembros del equipo, donde las suposiciones son cuestionadas y se exploran nuevas perspectivas. A lo largo de la historia, el diálogo ha sido valorado como una forma poderosa de generar significados compartidos y descubrir ideas innovadoras que van más allá de las capacidades individuales. En el contexto empresarial actual, se reconoce que el aprendizaje en equipo es fundamental para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Al centrarse en el equipo como unidad de aprendizaje, se promueve la colaboración, la sinergia y la creación de conocimiento colectivo.

También el clima y el entorno organizacional juegan un papel fundamental en el aprendizaje de la organización, pudiendo tener tanto impactos positivos como negativos. Las relaciones de confianza y apoyo entre los miembros de la organización son clave para crear el ambiente propicio para compartir y generar conocimiento. En resumen, a partir de los puntos anteriores, se pueden identificar dos enfoques de una organización de aprendizaje:

1. Enfoque basado en el estudio individual y la adquisición de conocimiento.
2. Enfoque arraigado en la cultura organizativa y la ciencia.

Es importante destacar que las organizaciones solo pueden aprender a través del aprendizaje individual, ya que el aprendizaje individual por sí solo no garantiza la toma de decisiones efectivas ni el aprendizaje basado en retroalimentación.

En el ámbito organizacional, se hace evidente la complejidad de la estrategia de aprendizaje, los modelos mentales de los individuos y las políticas implementadas. (María Amalia Trillo et al. 2021) Sin embargo, es importante destacar que el aprendizaje organizacional no puede existir sin el aprendizaje individual. En resumen, se puede afirmar que la gestión del conocimiento brinda oportunidades a los empleados a nivel individual al fomentar el desarrollo de habilidades y experiencias a través del trabajo en equipo. En este contexto, se produce la transferencia y adquisición de conocimientos, fortaleciendo así las competencias directivas, el desarrollo personal y profesional, así como la innovación dentro de la organización o empresa.

3.2.2. Modelos de gestión del conocimiento

El término "modelo" se extiende en sus aplicaciones a través de diversos campos, incluyendo la educación, la economía, la organización y la gestión. Su significado se adapta de manera contextual. En el ámbito de las ciencias sociales y humanidades, un modelo se presenta como una muestra representativa, un ejemplo arquetípico o un prototipo que puede ser utilizado como referencia para la imitación o la reproducción. También se puede concebir como un conjunto estructurado de teorías y conceptos cuyo propósito radica en explicar el funcionamiento subyacente de un sistema, un proceso o una realidad (Cañaveras, 2018).

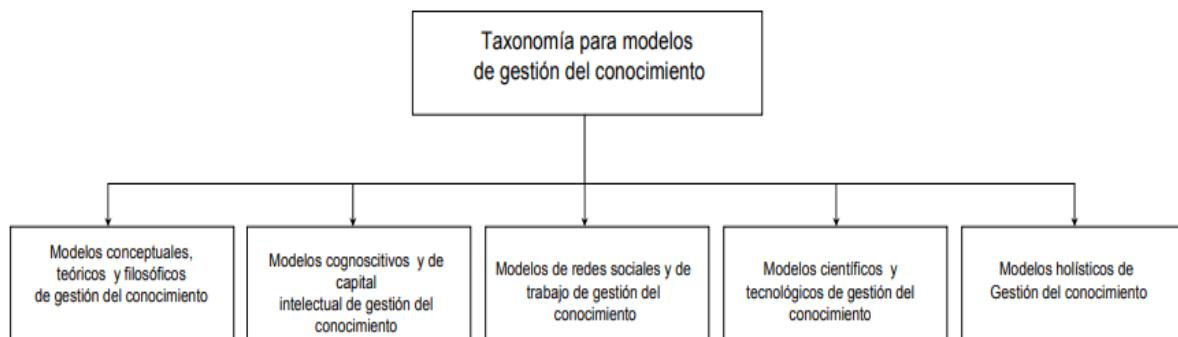
Un modelo de gestión del conocimiento Dumitru (2022). Representa un estándar o un ejemplo a seguir, mediante el cual las organizaciones deben establecer y ejecutar los procedimientos y protocolos necesarios para la transferencia de conocimiento desde su origen hasta su aplicación o necesidad.

Esto implica no solo la creación de vías para transferir conocimiento, sino también el desarrollo de habilidades y competencias en el personal para compartirlo y utilizarlo de manera adecuada, así como para evaluarlo e internalizarlo en caso de que provenga de fuentes externas a la organización.

Según Andrade (2022), los modelos de gestión del conocimiento se agrupan comúnmente en diferentes categorías. Los modelos de almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar de manera efectiva el conocimiento organizativo. (Marta Peris Ortiz et al. 2023).

Por otro lado, los modelos con un enfoque sociocultural se dedican a fomentar una cultura organizativa adecuada que favorezca los procesos de gestión del conocimiento en la empresa. Asimismo, los modelos centrados en la tecnología se caracterizan por su énfasis en el desarrollo y la utilización de sistemas y herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento. En conclusión, a pesar de la abundancia de modelos de gestión del conocimiento (**Figura 9**) propuestos hasta el momento, todos comparten la filosofía de identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento con el objetivo de aumentar la productividad y la competitividad de la empresa.

Figura 9 Taxonomía para modelos de gestión de conocimiento



Fuente: Basado en MacAdam y MacCreedy (1999), Rodríguez (2006), Kakabadse, et al. (2003)

A largo plazo, la innovación de productos, procesos o servicios genera ventajas competitivas y mejora el desempeño financiero de una organización. Los modelos enfatizan la importancia de crear conocimiento a partir de la interacción del conocimiento tácito y explícito, lo que implica que el aprendizaje es un pre-requisito para la innovación. Sin embargo, no todos los modelos reconocen el impacto de las tecnologías de información y la formación de equipos multidisciplinarios para el desarrollo de productos.

El conocimiento en estos modelos es considerado personal y está relacionado con las creencias, valores, habilidades y experiencias del individuo, lo que influye en su capacidad para realizar tareas, resolver problemas y tomar decisiones en un contexto específico. Se destaca la importancia de compartir el conocimiento para su valoración y mejora en la organización, ya que su valor solamente aumenta cuando es compartido con otros miembros de la organización.

La síntesis integral de los artículos y el análisis detallado de cada uno se realizaron utilizando la Tabla 3 como recurso central. Esta tabla se empleó como una herramienta eficaz para resumir la información esencial, incluyendo un resumen de los autores, las referencias teóricas utilizadas en el modelo propuesto, así como los beneficios y las limitaciones asociadas al mismo.

Tabla 3.*Propuestas de Modelos de Gestión del Conocimiento*

Modelo/Autor(es)/año	Elementos	Tipo de conocimiento	Nivel de conocimiento
Modelo de creación de conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995).	Modos de conversión de conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e internalización.	Tácito Explícito	Individual Grupal Organizacional Interorganizacional
Modelo de generación de conocimiento a través de los distintos modelos ontológicos de aprendizaje. Moreno, et al 2001).	Información. Aprendizaje. Conocimiento.	Tácito	Individual Grupal Organizacional
Modelo general para la creación de conocimiento. Carrión (2002).	Aprendizaje organizacional. Capacidades dinámicas.	Tácito	Grupal Organizacional

Modelo de creación de conocimiento en sistemas distribuidos. Lee y Cole (2003).	Miembros de la comunidad.		Organizacional Interorganizacional
Modelo 7C para la creación y gestión del conocimiento organizacional. Oinas-Kukkonen (2004).	Contextos: tecnológico, de lenguaje y organizacional. 7C: conexión, concurrencia, comprensión, comunicación, conceptualización, colaboración e inteligencia colectiva.	Tácito Explícito	Individual Grupal Organizacional
Modelo sistémico para la creación de conocimiento y la gestión de redes regionales de innovación. Uotila et al. (2005).	Formas de conversión de conocimiento: potencialización, visualización, internalización, socialización, combinación y externalización. Bas: futurista, imaginación, ejercer, originalidad, cibernético, interacción.	Tácito Explícito	Grupal Organizacional

<p>Modelo EO-SECI.</p> <p>Martín de Castro et al. (2007).</p>	<p>Dimensión ontológica: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.</p> <p>Dimensión epistemológica: transformación del conocimiento tácito al explícito.</p>	<p>Tácito</p> <p>Explícito</p>	<p>Individual</p> <p>Grupal</p> <p>Organizacional</p> <p>Interorganizacional</p>
<p>Modelo de creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje.</p> <p>Gil y Carrillo (2013).</p>	<p>Aprendizaje.</p> <p>Creación de conocimiento.</p>	<p>Tácito</p> <p>Explícito</p>	<p>Individual</p> <p>Grupal</p> <p>Organizacional</p>
<p>Modelo descriptivo de creación del conocimiento en el desarrollo de productos.</p> <p>Neumann (2014).</p>	<p>Actividades cognitivas: generar, transformar y evaluar.</p> <p>Modos de conversión del conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e internalización.</p>	<p>Tácito</p> <p>Explícito</p>	<p>Individual</p> <p>Grupal</p> <p>Organizacional</p>

Barradas Martínez, M. D. R., y Rodríguez Lázaro, J. (2021)

3.2.3. Transferencia de conocimiento e innovación

Ariza y Vásquez (2018) indican que la transmisión de información involucra activamente a dos elementos fundamentales: la fuente de información y el receptor. El objetivo primordial de esta dinámica es asegurar que la información sea entregada a la persona apropiada en el momento exacto.

Con base a lo anterior, el conocimiento es un bien material que no pierde valor cuando se utiliza, por el contrario, pierde valor cuando no se utiliza, es decir, el conocimiento crecerá cuando se comparte y también cuando se transmite ese conocimiento.

Es importante tener en cuenta que para que se produzca la transferencia de conocimiento, los individuos deben estar dispuestos a compartirlo y verlo como beneficio mutuo, porque si no comparten, no habrá transferencia.

Belloso (2015) afirma que la mayoría de las innovaciones, especialmente las que obtienen éxito, son el resultado de una investigación exhaustiva de oportunidades de innovación. Las innovaciones rara vez surgen de momentos de inspiración fugaz, aunque esto no descarta la posibilidad de que ocurra. Sin embargo, las innovaciones que realmente alcanzan el éxito se logran a través de un análisis meticuloso de las oportunidades presentadas.

Berrio Cano (2021), establece la existencia de siete tipos de oportunidades, de las cuales cuatro se encuentran en el ámbito interno de la empresa o industria, mientras que las otras tres se originan en el entorno social. Estas oportunidades comparten un denominador común: el ser humano, quien ocupa una posición central como el elemento principal alrededor del cual se articulan las posibilidades.

3.2.4. Curva de aprendizaje

La aplicación de una curva de aprendizaje ofrece a las empresas del sector manufacturero la capacidad de prever el punto de equilibrio y evaluar la inversión de capital necesaria antes de alcanzar dicho punto. Esta curva se fundamenta en el concepto de aprendizaje progresivo a lo largo del tiempo, en relación con el incremento de la productividad y no con la reducción de los costos del producto. La curva de aprendizaje visualiza la interacción entre el conocimiento operativo, la productividad y el proceso de adquisición de nuevos conocimientos (Orozco Alvarado, 2016).

El propósito fundamental de la curva de aprendizaje es elevarse hacia niveles superiores a medida que se avanza. A medida que se progresa en la curva, se adquieren más conocimientos operativos. Esta mejora en los conocimientos operativos se refleja directamente en un aumento significativo de la productividad.

3.2.5. Tipos de innovación

De acuerdo con OCDE/Eurostat (2007), el Manual de Oslo en su tercera edición, se establece que la innovación consiste en introducir en una organización un producto nuevo o significativamente mejorado, un proceso, una estrategia de marketing o un enfoque organizativo innovador. Esta implementación de la innovación puede manifestarse en las prácticas internas de la organización, la estructura de los puestos de trabajo o las relaciones externas (Díaz-Arce y Loyola-Illescas, 2021).

Según lo establecido en el Manual de Oslo, las innovaciones engloban los procesos orientados a la creación o mejora de productos y servicios. Estos procesos pueden ser llevados a cabo tanto dentro como fuera de las empresas. El objetivo primordial de estas innovaciones radica en la mejora de los procesos organizativos.

En la Guía de Oslo se destacan cuatro categorías principales de innovación, las cuales brindan a las empresas la capacidad de introducir una serie de cambios en áreas como la producción, la productividad y la eficiencia: Innovación de producto. La esencia de la innovación radica en la introducción de un bien o servicio nuevo o notablemente mejorado en lo que respecta a sus características o su utilidad. Esta introducción implica mejoras significativas en aspectos técnicos, componentes, materiales, facilidad de uso y otros elementos funcionales. Los bienes y servicios distintos son aquellos que presentan nuevas características o usos a los que están destinados, que incluye nuevos procesos realizados por empresas de desarrollo.

1. Innovación de procesos. La innovación se caracteriza por la introducción de un proceso de producción o distribución nuevo o sustancialmente mejorado. Este avance implica el diseño de técnicas, materiales y/o programas informáticos importantes.
2. Innovaciones de marketing. La innovación en el campo del marketing implica modificaciones importantes en el diseño o empaque de un producto, su ubicación, promoción o precio.
3. Innovaciones en la organización. La innovación se refiere a la implementación de un nuevo método organizativo en la práctica. Esta introducción puede influir en la estructura del puesto de trabajo y en las relaciones externas de la empresa.

La innovación es un elemento clave para explicar la competitividad (Furquet, 2019) Existe una estrecha relación entre la innovación y la competitividad, aunque no se encuentran necesariamente interdependientes. La innovación puede ser aplicada en diferentes niveles de competitividad. Es factible lograr competitividad sin ser innovador a través de la implementación de mejoras continuas dentro de la empresa. Sin embargo, esta estrategia puede encontrar limitaciones en situaciones de mercados saturados, alta demanda o cuando ya existen productos similares en el mercado. En tales escenarios, la innovación emerge como un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, ya que la mejora continua tiene sus propias restricciones y no es suficiente para avanzar de manera efectiva.

Es pertinente recordar que la innovación, por sí sola, no garantiza el grado de competitividad de una empresa u organización. Se requiere la implementación de estrategias y metodologías organizativas para fomentar la innovación de manera efectiva. Además, realizar investigaciones que analicen los factores que interfieren en el proceso de innovación y las oportunidades presentes en distintos escenarios se convierte en herramientas esenciales para alcanzar la competitividad deseada.

3.2.6. Fuentes de innovación

La innovación es un proceso que implica la creación de algo nuevo o la mejora de algo existente. En el contexto empresarial, la innovación es clave para mantenerse competitivo en un mercado cada vez más exigente y cambiante. Para lograrlo, las empresas necesitan estar abiertas a nuevas ideas y enfoques, y estar dispuestas a invertir en investigación y desarrollo. La innovación también puede surgir de la colaboración con otros profesionales y empresas, lo que puede dar lugar a soluciones más creativas e integrales.

Según Blacutt (2021). Citando a Peter Drucker, la innovación es el proceso de crear valor a través de la introducción de nuevas ideas, productos, servicios o formas de hacer las cosas que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes de manera única y superior a la competencia. Drucker enfatiza que la innovación no se limita únicamente a la tecnología, sino que también abarca aspectos como la mejora de procesos, la reinención de modelos de negocio y la adopción de nuevas prácticas organizacionales. Para Drucker, la innovación es un proceso sistemático y enfocado en crear valor para el cliente, siendo esencial para el éxito empresarial en un entorno cambiante y competitivo.

Aunque la tecnología es una fuente importante de innovación, no es la única. La innovación también puede surgir de la observación de las tendencias del mercado, la identificación de las necesidades insatisfechas de los clientes y la exploración de nuevas formas de hacer las cosas. La innovación puede ser incremental o disruptiva, lo que significa que puede ser una mejora gradual en un producto o servicio existente o una transformación radical del mercado.

Para fomentar la innovación en una empresa, es importante crear una cultura que fomente la creatividad y el pensamiento crítico. Esto puede lograrse a través de programas de capacitación y desarrollo, así como mediante incentivos para los empleados que generen nuevas ideas o soluciones innovadoras. Además, es importante estar dispuesto a asumir riesgos y permitir el fracaso, ya que esto forma parte del proceso de innovación.

3.2.6.1. La introducción de un nuevo método de producción.

La introducción de un nuevo método de producción es un evento clave en el mundo empresarial, ya que puede tener un impacto significativo en la eficiencia, la calidad y la competitividad de una empresa.

Muñoz, L. (2020). Refiere a la adopción de nuevas tecnologías, procesos o enfoques que permiten mejorar la forma en que se lleva a cabo la producción. Puede implicar la automatización de tareas, el uso de maquinaria avanzada o incluso la implementación de sistemas inteligentes basados en inteligencia artificial.

Uno de los principales beneficios de adoptar un nuevo método de producción es el aumento en la eficiencia. Los nuevos procesos y tecnologías suelen ser más rápidos y precisos, lo que permite producir más unidades en menos tiempo. Esto no solo puede reducir los costos operativos, sino también mejorar la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.

Además de la eficiencia, otro beneficio clave es el incremento en la calidad del producto. Los nuevos métodos de producción suelen estar diseñados para minimizar errores y defectos, lo que se traduce en productos finales de mayor calidad. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino también fortalece la reputación y confianza en la marca.

Sin embargo, implementar un nuevo método de producción no está exento de desafíos. Uno de los principales obstáculos es el costo inicial asociado con la adquisición e implementación de nuevas tecnologías y equipos. Esto puede representar una inversión significativa para la empresa, especialmente si se trata de una pequeña o mediana empresa con recursos limitados. Es crucial evaluar cuidadosamente el retorno de inversión a largo plazo antes de tomar la decisión.

Otro desafío es el proceso de capacitación y adaptación de los empleados. Los nuevos métodos de producción a menudo implican cambios en los roles y responsabilidades de los trabajadores, así como la necesidad de adquirir nuevas habilidades técnicas. Es fundamental brindar un programa de capacitación adecuado y asegurar una transición suave para minimizar la resistencia al cambio y maximizar la efectividad del nuevo método.

Para superar estos desafíos, es recomendable seguir algunas estrategias clave. En primer lugar, es importante realizar un análisis exhaustivo de las necesidades y capacidades de la empresa antes de tomar cualquier decisión. Esto incluye evaluar la viabilidad financiera, comprender las demandas del mercado y considerar el impacto en los empleados.

Además, es fundamental establecer una comunicación clara y transparente con todos los miembros de la organización. Esto implica explicar los motivos detrás del cambio, los beneficios esperados y cómo se planea abordar los desafíos. Fomentar un ambiente abierto donde se puedan plantear dudas e inquietudes ayudará a generar confianza y compromiso por parte del equipo.

3.2.6.2. La apertura de un nuevo mercado.

La apertura de un nuevo mercado representa una oportunidad emocionante para cualquier empresa. Al expandirse hacia nuevos territorios, las empresas pueden aumentar su base de clientes y generar mayores ingresos. Sin embargo, esta expansión también conlleva desafíos y riesgos que deben abordarse de manera estratégica.

Desde la perspectiva innovadora, es crucial realizar un análisis exhaustivo del mercado objetivo. Esto implica investigar la demanda existente, las preferencias del consumidor y la competencia local. Comprender las necesidades de los clientes potenciales y adaptar los productos o servicios en consecuencia es fundamental para tener éxito en un nuevo mercado.

También, es importante establecer una sólida red de distribución en el nuevo territorio. Esto implica identificar socios comerciales confiables y establecer acuerdos mutuamente beneficiosos. La colaboración con distribuidores locales puede ayudar a superar barreras culturales y logísticas, al tiempo que permite una entrega eficiente de productos o servicios a los clientes.

Jang, S. y von Zedtwitz, M. (2023). Establece otro aspecto clave en la apertura de un nuevo mercado es la estrategia de marketing. Es fundamental desarrollar una estrategia efectiva que se adapte a las características y preferencias del mercado objetivo. Esto puede implicar la personalización de mensajes publicitarios, la utilización de canales de comunicación locales y la adaptación de precios para ser competitivos.

Por supuesto, expandirse a un nuevo mercado también conlleva riesgos financieros. Es importante contar con un plan financiero sólido que contemple los costos asociados con la entrada al nuevo mercado, como la investigación de mercado, el establecimiento de operaciones locales y la promoción inicial. Además, se debe tener en cuenta el tiempo necesario para obtener un retorno de la inversión y tener suficiente capital de trabajo para respaldar el crecimiento en el nuevo mercado.

3.2.6.3.El desarrollo de un nuevo producto o servicio.

El desarrollo de un nuevo producto o servicio es un proceso crítico para cualquier empresa que busque mantenerse competitiva en el mercado. El lanzamiento de un nuevo producto o servicio puede proporcionar una ventaja competitiva significativa y aumentar los ingresos de la empresa, pero también conlleva riesgos y desafíos significativos. Por lo tanto, es importante que las empresas tengan un proceso estructurado y eficiente para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Asimismo, es esencial que las empresas realicen una investigación de mercado exhaustiva antes de comenzar el proceso de desarrollo del producto o servicio. Esto implica estudiar las tendencias del mercado, las necesidades y deseos de los consumidores y la competencia existente para determinar si hay una oportunidad viable para el nuevo producto o servicio. Es importante que la empresa entienda claramente el problema que está tratando de resolver o la necesidad que está tratando de satisfacer con su nuevo producto o servicio.

En consecuencia ha identificado una oportunidad viable, la empresa debe comenzar a desarrollar el concepto del producto o servicio. Esto implica la creación de un diseño preliminar del producto o servicio, incluyendo características clave, especificaciones técnicas y requisitos de fabricación. Es importante involucrar a los clientes potenciales en este proceso para asegurarse de que el concepto del producto o servicio responda a sus necesidades y deseos.

Es decir que se ha desarrollado el concepto del producto o servicio, es hora de comenzar a trabajar en su diseño detallado. Esto implica la creación de modelos y prototipos para probar y refinar el diseño. Es importante realizar pruebas exhaustivas en esta etapa para asegurarse de que el producto o servicio cumpla con los requisitos de calidad y funcionalidad.

Por último una vez que se ha finalizado el diseño del producto o servicio, es hora de comenzar la producción. Esto implica la selección de proveedores, la planificación de la producción y la capacitación del personal. Es importante asegurarse de que se cumplan los estándares de calidad y que se sigan los procedimientos adecuados para garantizar que el producto o servicio se produzca de manera eficiente y efectiva.

Finalmente, es importante planificar el lanzamiento del producto o servicio. Esto implica la creación de una estrategia de marketing efectiva y el desarrollo de materiales promocionales para generar conciencia y entusiasmo por el nuevo producto o servicio. Es importante involucrar a los clientes potenciales en este proceso para asegurarse de que el mensaje del marketing resuene con ellos.

3.2.6.4. La explotación de una nueva fuente de suministro.

La explotación de una nueva fuente de suministro es un desafío emocionante y lleno de oportunidades para las empresas. Al descubrir y aprovechar una nueva fuente de suministro, las empresas pueden expandir su base de proveedores, diversificar sus opciones y fortalecer su cadena de suministro. Sin embargo, también conlleva riesgos y desafíos que deben abordarse adecuadamente.

De hecho es importante identificar y evaluar cuidadosamente la nueva fuente de suministro. Esto implica realizar una investigación exhaustiva sobre el proveedor potencial, incluyendo su historial, capacidad de producción, calidad del producto o servicio ofrecido y cumplimiento de los estándares éticos y ambientales. Es fundamental asegurarse de que el proveedor cumpla con los mismos estándares de calidad y ética que la empresa.

Posteriormente una vez que se ha identificado una fuente de suministro prometedor, es importante establecer una relación sólida con el proveedor. Esto implica establecer acuerdos claros y sólidos que especifiquen los términos y condiciones del suministro, incluyendo el precio, la cantidad, los plazos de entrega y las políticas de garantía. Es esencial establecer una comunicación abierta y transparente con el proveedor para asegurarse de que ambas partes comprendan claramente sus responsabilidades y expectativas.

Además, es importante desarrollar un plan de contingencia en caso de cualquier interrupción en el suministro. Esto implica identificar posibles riesgos y desarrollar estrategias para mitigarlos. Por ejemplo, si la nueva fuente de suministro se encuentra en una región propensa a desastres naturales, es importante tener un plan de respaldo en caso de que ocurra un evento que afecte la producción o la entrega. También es importante diversificar las fuentes de suministro para reducir la dependencia de una sola fuente.

En consecuencia se ha establecido la relación con el proveedor y se han tomado medidas para mitigar los riesgos, es hora de comenzar a aprovechar la nueva fuente de suministro. Esto implica coordinar y sincronizar los procesos internos de la empresa con los del proveedor. Es importante asegurarse de que los sistemas y procesos internos estén alineados y sean compatibles con los del proveedor para facilitar una colaboración eficiente y efectiva.

En conclusión, es fundamental realizar un seguimiento constante del desempeño del proveedor. Esto implica evaluar regularmente la calidad de los productos o servicios recibidos, la puntualidad en las entregas y el cumplimiento de los acuerdos establecidos. Si se detectan problemas o deficiencias, es importante abordarlos de inmediato y buscar soluciones conjuntas con el proveedor.

3.2.6.5.El cambio en la estructura de la industria.

El cambio en la estructura de la industria es un fenómeno constante y dinámico que afecta a todas las empresas, sin importar su tamaño o sector. A medida que evolucionan las tecnologías, los mercados y las preferencias de los consumidores, las empresas se ven obligadas a adaptarse para mantenerse competitivas.

Uno de los principales impulsores del cambio en la estructura de la industria es la innovación tecnológica. Las nuevas tecnologías pueden revolucionar la forma en que se producen y entregan los productos, así como la forma en que interactúan las empresas y los consumidores. Por ejemplo, el advenimiento del comercio electrónico ha transformado la forma en que las personas compran bienes y servicios, generando la necesidad de que las empresas adapten sus estrategias de ventas y distribución.

Además, el cambio en la estructura de la industria puede ser impulsado por cambios demográficos y sociales. A medida que las preferencias de los consumidores cambian, las empresas deben ajustar sus ofertas para satisfacer estas demandas cambiantes. Por ejemplo, el aumento de la conciencia ambiental ha llevado a un aumento en la demanda de productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Las empresas que no se adaptan a estos cambios corren el riesgo de perder clientes y quedar rezagadas frente a sus competidores.

Otro factor importante que impulsa el cambio en la estructura de la industria es la globalización. La apertura de los mercados internacionales ha brindado nuevas oportunidades para las empresas, pero también ha aumentado la competencia. Las empresas ahora deben competir no solo con otras compañías locales, sino también con aquellas ubicadas en diferentes partes del mundo. Esto ha llevado a una mayor presión para mejorar la eficiencia, la calidad y la innovación.

El cambio en la estructura de la industria también puede ser impulsado por factores regulatorios y legales. Las leyes y regulaciones gubernamentales pueden tener un impacto significativo en las operaciones y estrategias de las empresas. Por ejemplo, los cambios en las políticas comerciales o las regulaciones ambientales pueden requerir que las empresas ajusten sus procesos de producción o encuentren nuevas formas de cumplir con los requisitos legales.

Para adaptarse al cambio en la estructura de la industria, las empresas deben ser ágiles y estar dispuestas a innovar. Esto implica estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías en su sector, así como buscar activamente oportunidades para mejorar sus procesos y productos. Además, es fundamental establecer una cultura empresarial que fomente la adaptabilidad y el aprendizaje continuo.

3.2.6.6.El cambio demográfico y social.

El cambio demográfico y social es un factor clave que influye en la estructura de la industria. A medida que la sociedad evoluciona y cambian las características demográficas de la población, las empresas deben adaptarse para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores.

Sin embargo los principales cambios demográficos que impacta en la industria es el envejecimiento de la población. En muchos países, la proporción de personas mayores está aumentando, lo que ha generado una mayor demanda de productos y servicios dirigidos a este grupo. Las empresas han tenido que ajustar sus estrategias de marketing y desarrollar productos específicos para satisfacer las necesidades de esta creciente base de consumidores.

Por otro lado, también se ha producido un cambio en la composición étnica y cultural de la población. La diversidad se ha convertido en una realidad en muchos países, lo que ha llevado a una mayor demanda de productos y servicios que reflejen esta diversidad. Las empresas han tenido que adaptar sus estrategias para atender a diferentes grupos étnicos y culturales, tanto en términos de productos como de comunicación.

Es decir, los cambios sociales también están influyendo en la estructura de la industria. La conciencia ambiental y el interés por la sostenibilidad se han vuelto cada vez más importantes para los consumidores. Las empresas han tenido que adaptar sus prácticas comerciales para ser más respetuosas con el medio ambiente y ofrecer productos ecoamigables. Aquellas que no se adaptan a esta tendencia corren el riesgo de perder clientes y enfrentar críticas por su falta de responsabilidad social.

En resumen otro cambio social importante es el aumento en la demanda de productos y servicios digitales. La tecnología ha transformado la forma en que las personas se comunican, trabajan y compran. Las empresas han tenido que adoptar estrategias digitales para llegar a los consumidores a través de plataformas en línea y redes sociales. Aquellas que no se adaptan a esta nueva forma de hacer negocios corren el riesgo de quedar rezagadas y perder oportunidades de crecimiento.

3.2.6.7.Los avances tecnológicos.

Los avances tecnológicos han revolucionado nuestra forma de vida y han tenido un impacto significativo en todos los aspectos de la sociedad. Desde la comunicación hasta la industria, pasando por la educación y el entretenimiento, la tecnología ha cambiado la forma en que interactuamos con el mundo y ha traído consigo múltiples beneficios.

Por lo tanto, los avances tecnológicos han mejorado nuestra capacidad de comunicarnos. La invención del teléfono móvil y posteriormente de los smartphones, ha permitido que estemos conectados en todo momento y en cualquier lugar. Las redes sociales y las aplicaciones de mensajería instantánea nos han dado la posibilidad de mantenernos en contacto con amigos y familiares, sin importar la distancia física.

De hecho, la tecnología ha transformado la forma en que accedemos a la información y nos educamos. Antes, para obtener conocimiento teníamos que acudir a bibliotecas o consultar enciclopedias. Hoy en día, con tan solo unos clics, podemos acceder a una cantidad inmensa de información a través de internet. La educación en línea se ha vuelto cada vez más popular, permitiendo a las personas adquirir nuevos conocimientos desde la comodidad de sus hogares.

En el ámbito laboral, los avances tecnológicos han automatizado muchos procesos y han mejorado la eficiencia en las tareas diarias. La inteligencia artificial y el aprendizaje automático están siendo utilizados para realizar análisis de datos complejos y tomar decisiones más precisas. Además, el teletrabajo se ha convertido en una realidad para muchas personas, gracias a las herramientas digitales que permiten colaborar a distancia.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta los desafíos y las preocupaciones que surgen con estos avances tecnológicos. La dependencia excesiva de la tecnología puede generar problemas de adicción y afectar nuestra salud mental. Además, la brecha digital puede excluir a aquellos que no tienen acceso o conocimientos suficientes para utilizar la tecnología.

3.2.7. Creatividad

La creatividad es ampliamente conocida y utilizada como una fuente fundamental de innovación. No obstante, es crucial comprender que la creatividad no puede ejercer un control absoluto sobre el proceso de innovación debido a su complejidad y a las limitaciones que la acompañan (Murcia Cabra, 2015).

Por lo general, la creatividad significa producir objetos o ideas que antes no existían. Según Bernabeu y Goldstein (2016), la creatividad puede ser definida con precisión como un proceso mental que facilita la generación de ideas. Este proceso permite generar múltiples soluciones frente a un problema específico. Sin embargo, únicamente mediante el proceso de ajuste se logra alcanzar la solución óptima.

**CAPÍTULO IV. MARCO EMPÍRICO DE
LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y
SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO**

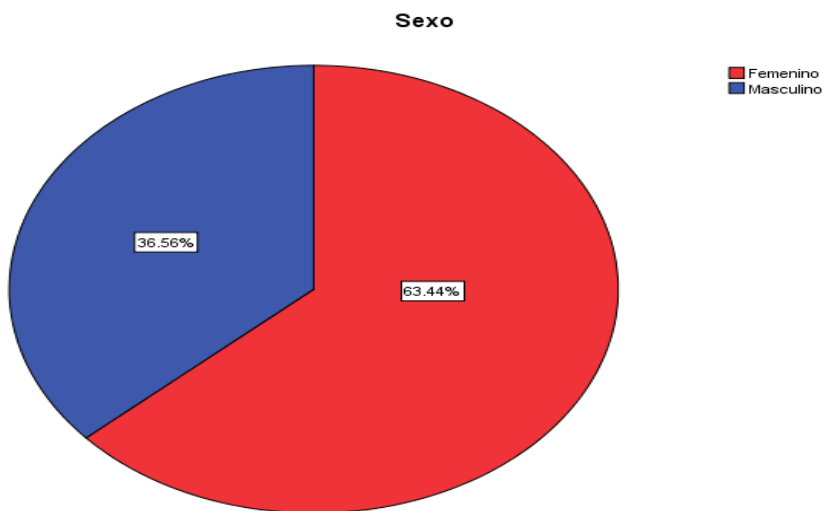
“Los líderes de éxito serán aquellos que dirijan inspirando a los individuos.”

John Sculley

4.1. Análisis descriptivo sociodemográfico:

Como punto de partida para la presentación de resultados, se presentaron los principales descriptores de las variables sociodemográficas de 158 ítems de la muestra para conocer la composición de la población según sus atributos generales.

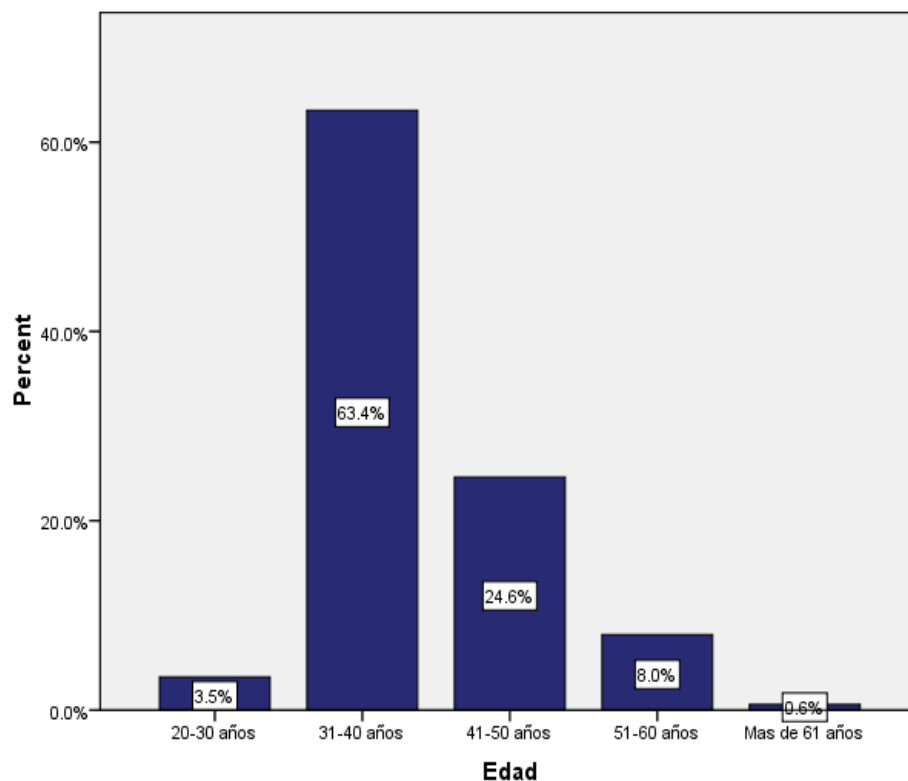
Figura 10 Distribución de la muestra según el sexo



Elaboración propia.

La (**Figura 10**) muestra que la característica dominante de los encuestados está dominada por la categoría de género femenino, que acumula un 63,44%.

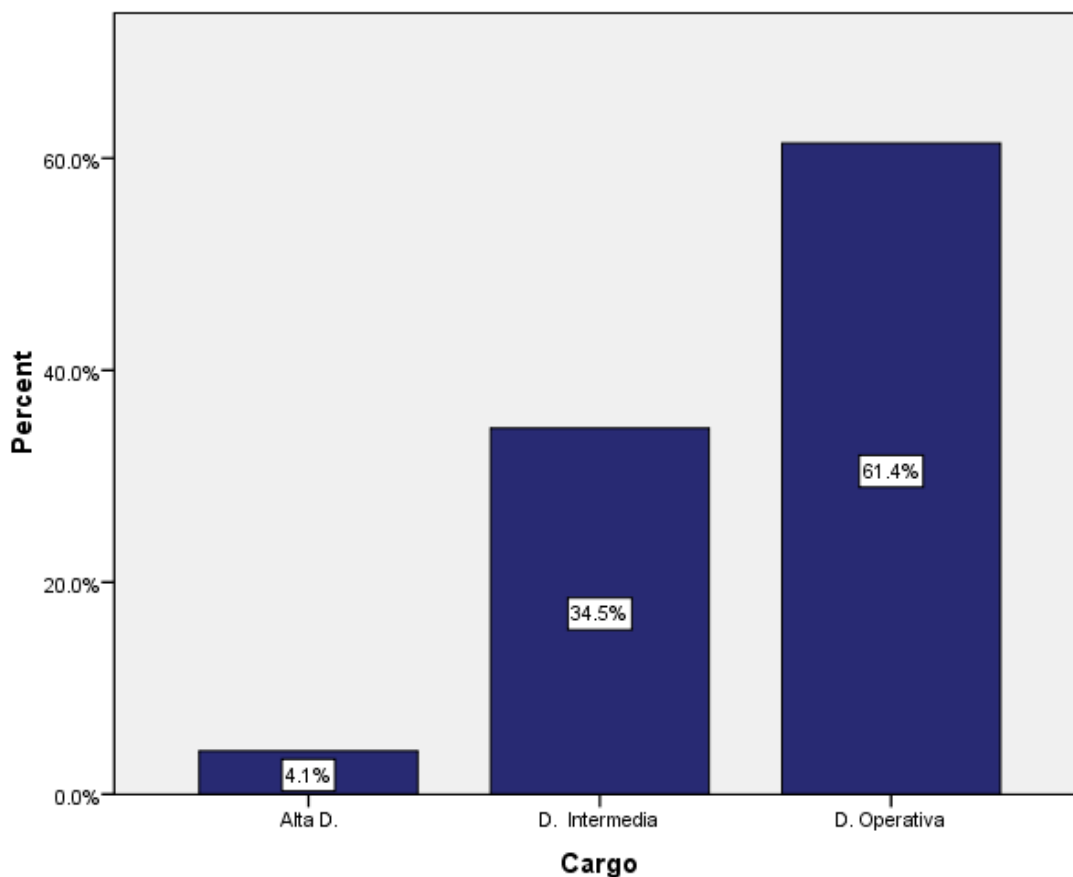
Figura 11 Distribución de la muestra según la edad



Elaboración propia

En cuanto a la edad, la **(Figura 11)** muestra que el 63,4% tiene el mayor porcentaje acumulado entre los 31 y los 40 años, seguido del 24,6% entre los 41 y los 50 años, el 8% entre los 51 y los 60, el 3,5% entre los 20 y un 30 y finalmente un 0,6% corresponden a encuestados mayores de 60 años.

Figura 12 Distribución de la muestra según cargo de los encuestados



Elaboración propia

La (**Figura 12**) muestra que las posiciones dominantes entre los encuestados corresponden a la dirección operativa y la dirección media con un 61,4% y un 34,5% respectivamente, quedando ésta última con la alta dirección en un 4,1%.

A continuación, se presentan categorías de variables sociodemográficas de los encuestados, con sólo los valores dominantes reportados.

Tabla 4

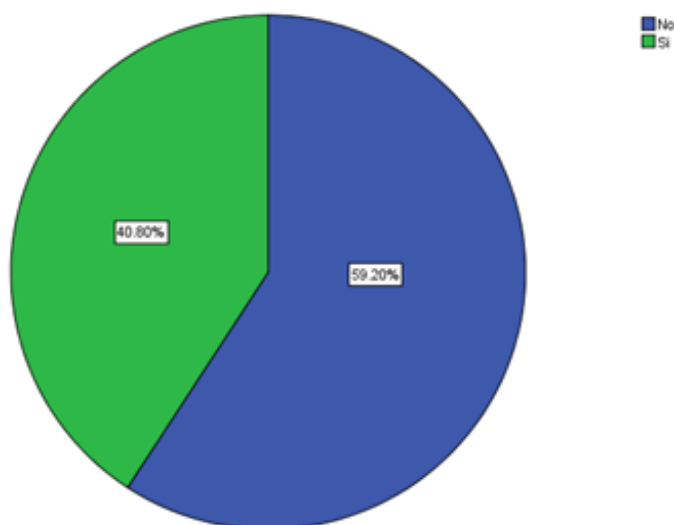
Resumen de las Variables Sociodemográficas con valores predominantes

Atributo	Categorías dominantes
Sexo	Mujeres (63,4%)
Edad	31-40 años (63,4%) 41-50 años (24,6%)
Zona ocupada	Economía, administración, contabilidad y materias afines (78,9%) Ciencias sociales y humanidades (18,7%)
Posición	Gestión de operaciones (61,4%) Dirección media (34,5%)

Elaboración propia

Habilidades directivas y gestión del conocimiento. En este apartado se presentarán resultados descriptivos de las variables enfocadas en este estudio empezando por la gestión del conocimiento como variable dicotómica para la que se verifica una relación potencial con las competencias directivas agregadas a las empresas medianas situadas en el Valle de Aburra.

Figura 13 *Distribución de la muestra según gestión del conocimiento*



Elaboración propia.

La **(Figura 13)** muestra que el 59% de los encuestados dijo que no se ocupa de la gestión del conocimiento en las empresas cubiertas por este estudio, y el 41% respondieron Sí.

Resultados de las dimensiones de las habilidades directivas.

Las habilidades directivas son esenciales para la eficiencia laboral de los trabajadores administrativos. Estas habilidades se dividen en diferentes dimensiones que incluyen:

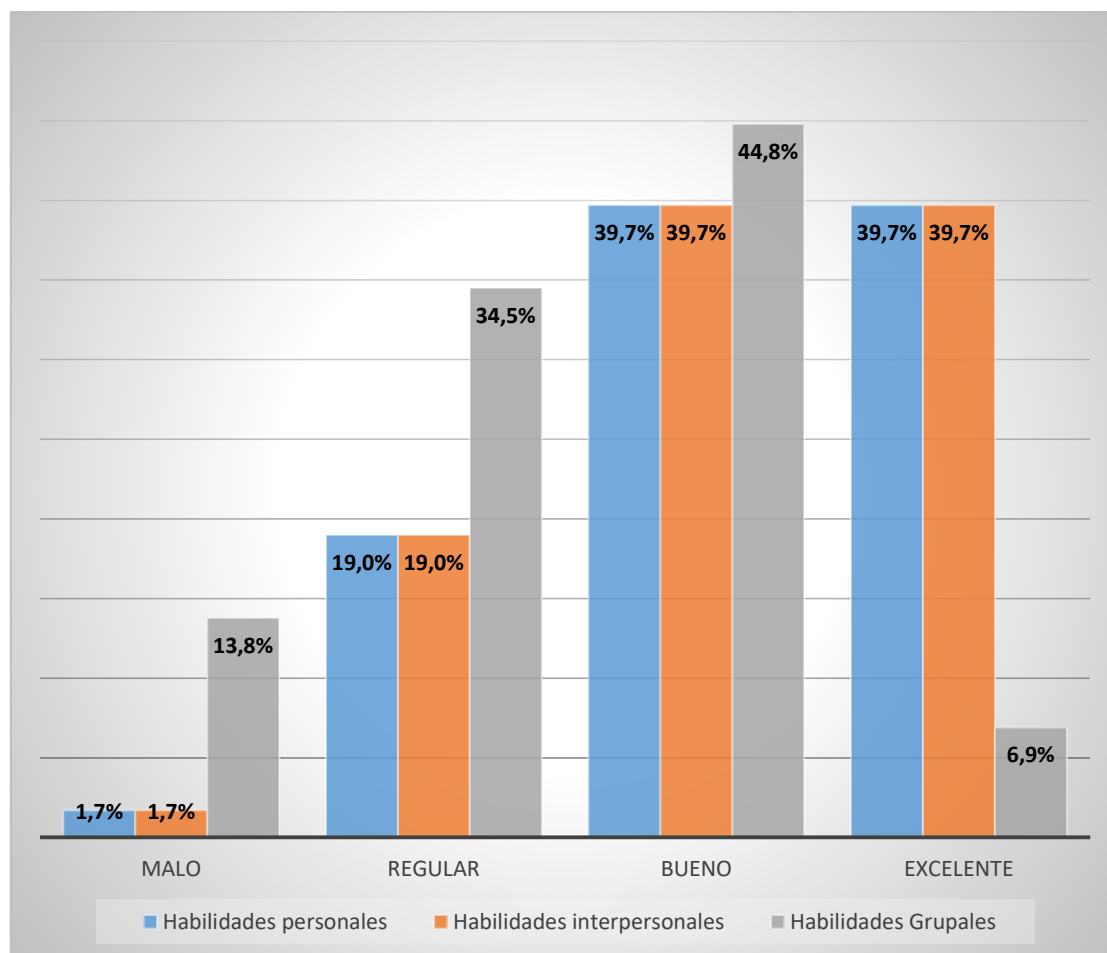
- **Habilidades personales:** Son aquellas habilidades que permiten a los trabajadores administrativos mantener una actitud positiva, automotivación y autocontrol, lo que les permite adaptarse a situaciones complejas y tomar decisiones acertadas.
- **Habilidades interpersonales:** Son aquellas habilidades que permiten a los trabajadores administrativos comunicarse efectivamente con sus colegas, superiores y subordinados. Esto incluye la capacidad para escuchar activamente, dar retroalimentación constructiva y trabajar en equipo.
- **Habilidades de grupo:** Son aquellas habilidades que permiten a los trabajadores administrativos liderar equipos de trabajo efectivamente, fomentando un ambiente colaborativo y productivo.

Además de las habilidades directivas mencionadas, es importante destacar que la eficiencia laboral también se ve influenciada por la capacidad de los trabajadores

administrativos para adaptarse a los cambios y a los nuevos retos que se presenten en el entorno laboral. En este sentido, las habilidades directivas también incluyen la capacidad para aprender y desarrollar nuevas habilidades, así como para gestionar el cambio de manera efectiva.

En cuanto a la eficacia laboral, es importante destacar que esta se relaciona con la capacidad de los trabajadores administrativos para cumplir con sus objetivos y metas de manera efectiva y con un alto nivel de calidad. Esto implica tener una clara comprensión de los objetivos y metas de la organización, así como de los procesos y procedimientos necesarios para lograrlos.

Figura 14 Indicadores de la dimensión de las habilidades gerenciales



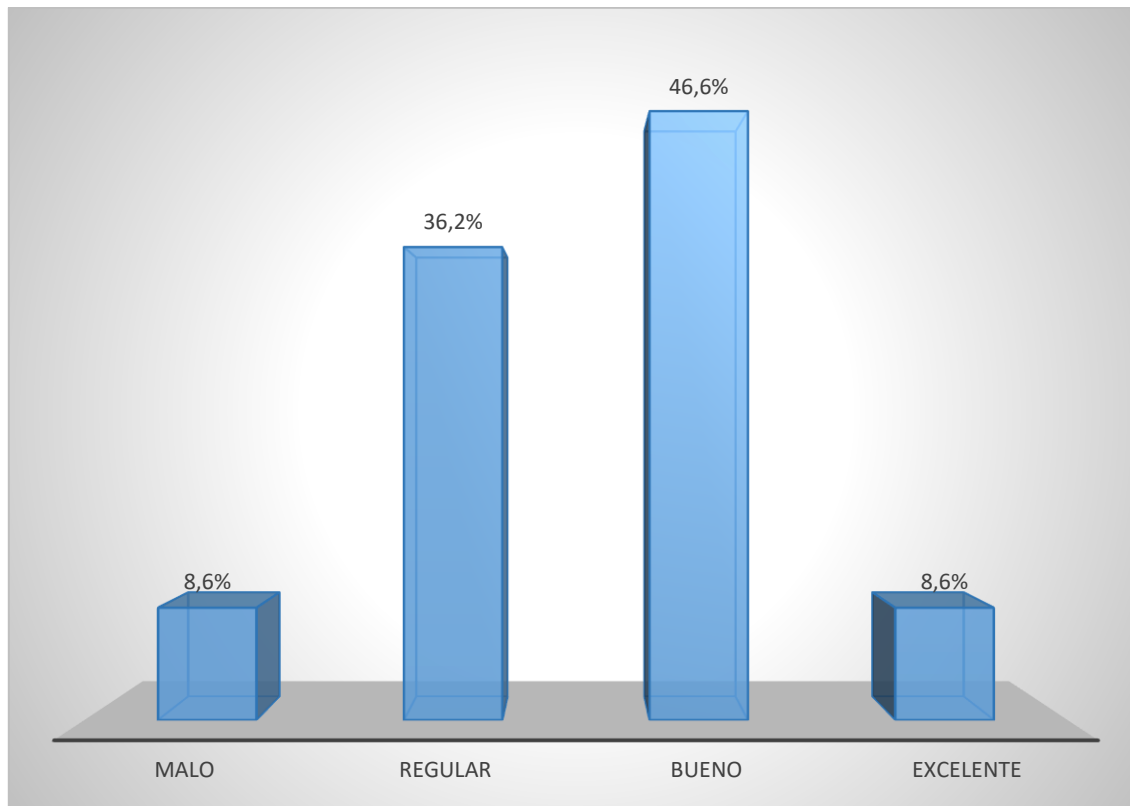
Elaboración propia.

Según los datos recopilados en 2018, se observa que dentro del personal administrativo de las PYMES del sector industrial en Valle de Aburrá, el 39,7% consideró las competencias personales como buenas, mientras que otro 39,7% las calificó como excelentes, utilizando una escala de interpretación. Estos resultados respaldan la afirmación de que las dimensiones de las habilidades personales, como la capacidad de diagnóstico, las relaciones internas, el pensamiento estratégico y el liderazgo, desempeñan un papel fundamental en el proceso de desarrollo de una organización.

Los resultados de la encuesta (**Figura 14**) revelan que el 39,7% de los encuestados en el personal administrativo de las PYMES del sector industrial en Valle de Aburrá valora positivamente las habilidades interpersonales, calificándolas como buenas y excelentes. Por otro lado, solo el 1,7% de los administrativos las califica como malas. Estos hallazgos sugieren que existe una gestión efectiva en áreas clave como la motivación, la inteligencia emocional y la comunicación.

El análisis de las competencias grupales revela que el 44,8% del personal administrativo las valora como buenas, mientras que el 6,9% las califica como excelentes, utilizando el baremo de interpretación establecido. Esta apreciación puede atribuirse al hecho de que el personal administrativo no otorga una gran importancia a la inclusión social.

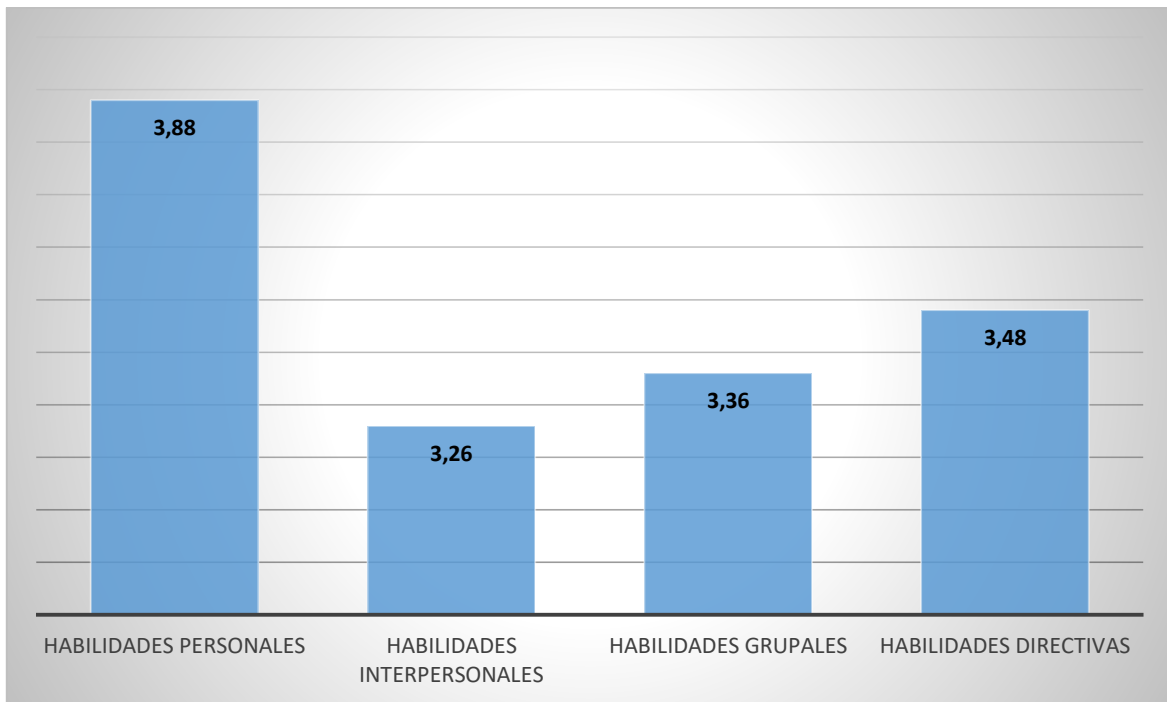
Figura 15 Indicadores de la dimensión de las habilidades gerenciales



Elaboración propia.

Resultados de la variable Habilidades directivas. En cuanto a la (Figura 15), se puede observar que el 46,6% de los empleados administrativos de las PYMES del sector industrial en 2018 valoran sus Habilidades directivas como buenas, mientras que el 8,6% de los empleados administrativos las consideran excelentes y el 8,6% de los empleados considera que son malas.

Figura 16 Comparación promedio de la dimensión de las habilidades gerenciales

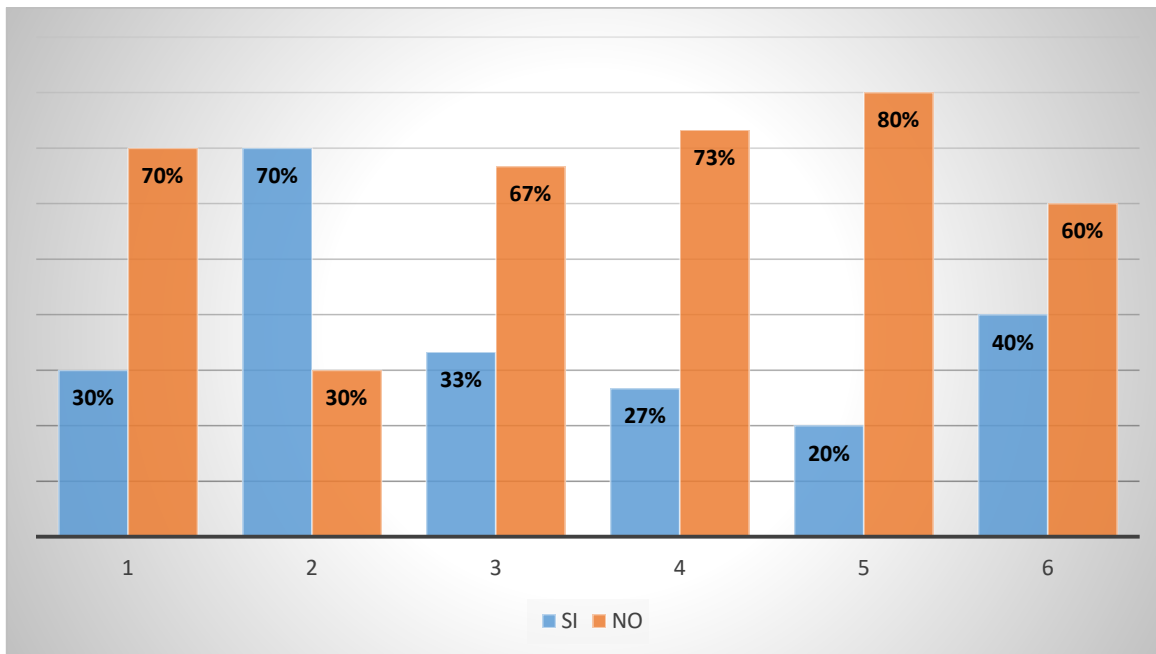


Elaboración propia.

Interpretación y análisis

El análisis de la **(Figura 16)** revela que, en relación con las dimensiones de la variable habilidades directivas, la variable habilidades personales obtiene una puntuación media de 3,88, lo que indica un nivel considerado como bueno. Esto sugiere que las habilidades personales juegan un papel crucial y sobresalen en comparación con otras dimensiones de las habilidades directivas, demostrando que los empleados emplean y aplican de manera significativa sus habilidades personales en el desempeño de sus roles directivos.

Figura 17 Distribución de porcentajes, en relación con el Ámbito Interno



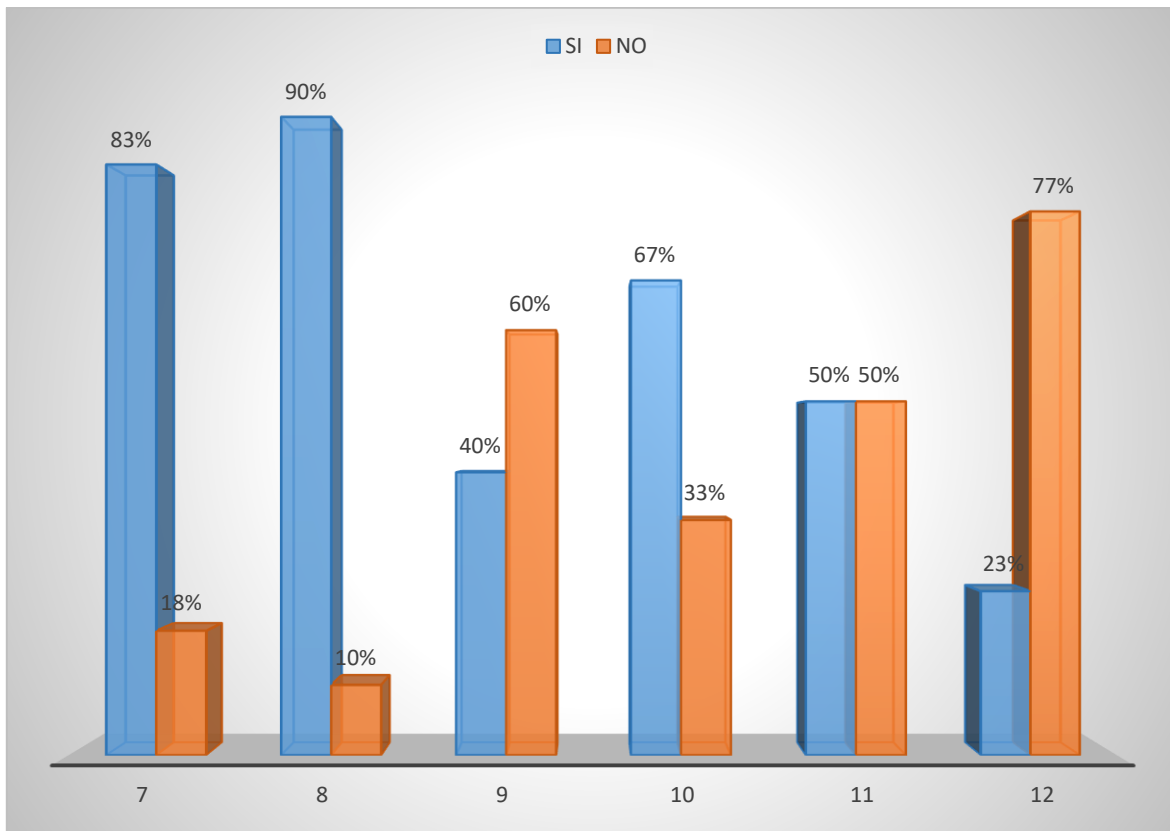
Elaboración propia.

Resultados de la gestión del conocimiento. Dimensión: Ámbito Interno. El análisis de la (Figura 17) revela que situación en las empresas del sector de materiales de construcción ha revelado que la gestión del conocimiento carece de un sólido respaldo. Un porcentaje significativo de encuestados, el 63,34%, ha expresado que no se implementa un enfoque estratégico en la organización, lo que conlleva a la falta de trabajo en equipo y de motivación, así como a la ausencia de una política clara para reconocer nuevas ideas. Se ha observado que la toma de decisiones se concibe únicamente como una función individual y no se divide en áreas específicas de la empresa, lo cual dificulta la adaptación a los cambios del entorno. No obstante, un 36,66% de los participantes ha destacado que los líderes fomentan una mayor libertad en los equipos de trabajo, lo cual propicia un ambiente favorable para la innovación.

Resultados de la gestión del conocimiento. Dimensión: Ámbito Externo. El análisis de la gestión del conocimiento en las empresas del sector industrial revela un enfoque hacia el entorno externo. Un destacado 58,88% de los encuestados informó que se prestaba atención a las necesidades de los clientes con el objetivo de mejorar los procesos, productos y servicios. Esto refleja la creencia de que los clientes y los proveedores son las principales fuentes de conocimiento. Además, se reconoce la importancia de recopilar las especificaciones requeridas por los clientes para generar conocimiento interno. Esta orientación fortalece la relación entre la empresa, el cliente y los competidores, promoviendo la igualdad y mejorando los procesos internos de las empresas y organizaciones.

Sin embargo, se ha observado que el 41,12% de las empresas en el sector industrial informa la ausencia de programas o convenios con institutos o universidades para mejorar los procesos productivos internos o para el mejoramiento de productos y servicios. Además, no se realiza ninguna evaluación de los cambios en el entorno con el fin de adaptar los procesos de manera oportuna. Estos datos revelan que, aunque las empresas presentan una gestión clara del conocimiento en su campo actual, pueden enfrentar desafíos al no establecer alianzas institucionales ni participar en programas internos de fortalecimiento en las universidades. Esta situación puede restringir su capacidad para agilizar los procesos frente a los cambios presentados y mantener su competitividad en el mercado.

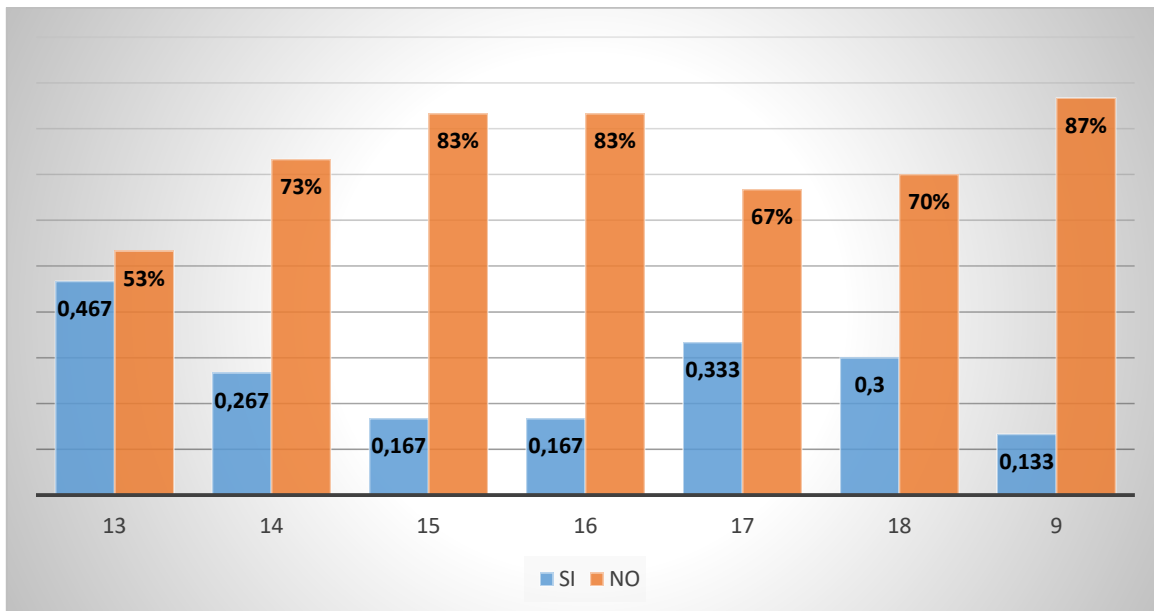
Figura 18 Distribución de porcentajes, en relación con el Ámbito Externo



Elaboración propia.

En este nuevo escenario el análisis de la (Figura 18), resulta evidente que la gestión de los procesos que estimulan la creación, el uso y la transferencia del conocimiento se convierte en el objetivo primordial de las economías y sociedades inmersas en un entorno de cambio constante. Esta gestión garantiza una mejora en la capacidad de resolver problemas y mantener ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, se requiere un enfoque en la innovación, la educación y la adaptación a los nuevos mercados.

Figura 19 Distribución de porcentajes, en relación con el *Ámbito Individual*

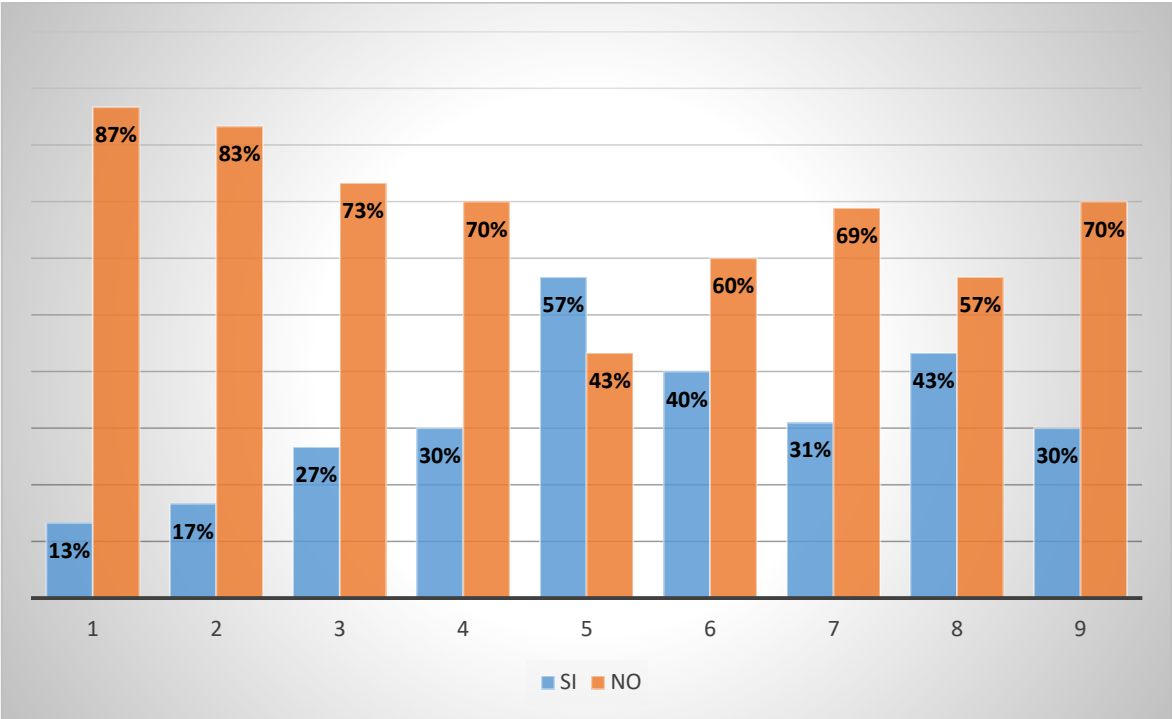


Elaboración propia.

Resultados de la gestión del conocimiento. Dimensión: *Ámbito Individual*. El análisis de la (**Figura 19**) realizado refleja que el 74% de los encuestados señalan que en las empresas del sector industrial existe una falta de gestión del conocimiento a nivel individual, evidenciada por la falta de identificación de los conocimientos y habilidades adquiridas por los empleados. Además, se observa una falta de actualización de los empleados en áreas clave de la organización. La presencia de un programa educativo permanente, que se enfoque en la mejora continua en todos los ámbitos, es prácticamente inexistente. Asimismo, se evidencia una escasa importancia otorgada a la educación y al análisis de las capacidades del recurso humano existente para la implementación de procesos.

El conocimiento se destaca como un recurso material de alto valor que no disminuye en su utilización, sino que, por el contrario, se enriquece. Su verdadero valor radica en su aplicación y transmisión. El conocimiento crece no solo cuando se comparte, sino también cuando se logra transferir de manera efectiva a otros individuos o contextos.

Figura 20 Distribución de porcentajes, en relación con la base estructural y funcional



Elaboración propia.

Resultados de la gestión del conocimiento. Dimensión: Base estructural y funcional. A partir de los resultados presentados de la (Figura 20), se desprende la conclusión de que las empresas del sector de la construcción y sectores relacionados exhiben una estructura y funcionamiento que no favorecen la innovación del talento humano y empresarial.

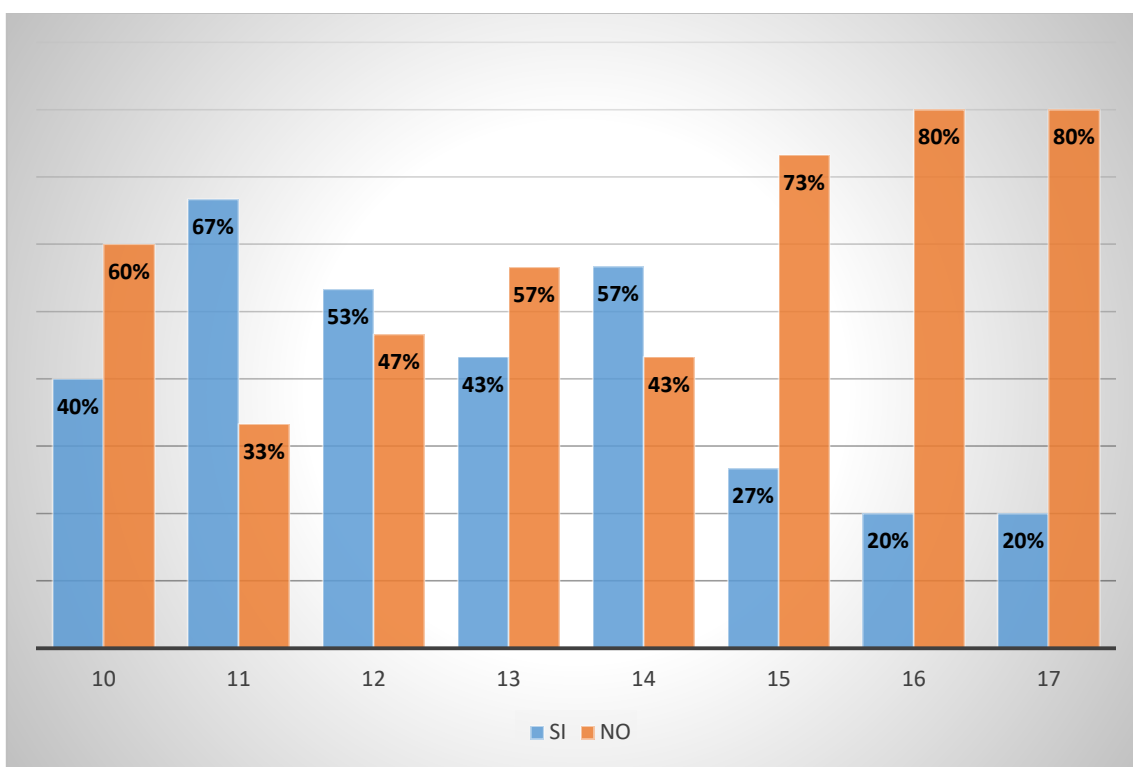
Esto se pone de manifiesto en el hecho de que el 62,15% de los encuestados señala la inexistencia de una política de desarrollo del conocimiento para cada ámbito, lo cual impacta negativamente en la generación y difusión de nuevas ideas y conocimientos. Además, se destaca la escasa comunicación interpersonal para todos los empleados.

Se identifican múltiples dificultades en la gestión de nuevos proyectos, destacando la falta de valores que promuevan la innovación basada en la creatividad. Asimismo, se evidencia la carencia de mecanismos de flujo de ideas en la empresa y la ausencia de delegaciones claramente definidas responsables de los miembros de la organización. Además, el uso de la tecnología de la información no se aprovecha como un factor impulsor de la innovación. Únicamente un 31,85% de los encuestados muestra una opinión contraria con una calificación promedio muy baja.

Basándose en este resultado, se puede llegar a la conclusión de que las empresas objeto de estudio se encuentran integradas en la dinámica de transformaciones generadas por la globalización.

Según lo establecido en la tercera edición del Manual de Oslo, se define la innovación como el proceso mediante el cual se introducen en una organización productos nuevos o mejorados, procesos, métodos de marketing o enfoques organizativos. Esta introducción se lleva a cabo en las prácticas internas de la organización, la estructura de los puestos de trabajo y las relaciones externas. El enfoque innovador se caracteriza por ser una forma de actuación que busca mejorar la eficiencia de la sociedad, incluso cuando implica romper con las tradiciones establecidas. Es fundamental contar con directrices, políticas y estrategias claras que respalden la innovación, aprovechando el conocimiento interno y externo de la empresa.

Figura 21 Distribución de porcentajes, en relación a la integración del Conocimiento e Innovación Empresarial



Elaboración propia.

Resultados de la gestión del conocimiento. Dimensión: Integración del conocimiento e innovación empresarial. Según los resultados de la encuesta (**Figura 21**), se revela que un alto porcentaje, el 67%, de los encuestados considera que las empresas del sector de materiales de construcción tienen una integración insuficiente de conocimiento e innovación empresarial, lo que afecta su competitividad. Estas empresas carecen de estrategias diseñadas para capturar ideas provenientes de clientes y proveedores, y no se establecen objetivos colectivos en los diferentes ámbitos de trabajo. Además, se observa una falta de retroalimentación en los procesos de aprendizaje colectivo y una ausencia de mediciones del rendimiento empresarial. Es importante destacar que solo un 33% de los encuestados tiene una percepción diferente en este aspecto.

En este contexto, se reconoce que el aprendizaje y el conocimiento desempeñan un papel crucial como variables estratégicas en el desarrollo de habilidades directivas innovadoras en las organizaciones, especialmente en empresas del sector de la construcción y sectores relacionados. Mejorar las capacidades existentes resulta fundamental para fortalecer el aprendizaje y fomentar la creación de nuevo conocimiento, potenciando así el aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento como aspectos esenciales para impulsar la innovación gerencial.

4.2. Análisis de datos mediante PAMS y resultados de pruebas

Al analizar las habilidades de liderazgo, se destaca que los encuestados muestran un mayor dominio en la gestión del estrés y la aplicación de soluciones creativas, con calificaciones que superan el 70% en promedio. Por otro lado, se observa que otras habilidades se mantienen en torno al 60%, mostrando una variabilidad baja con desviaciones inferiores al 20%. Estos resultados confirman la robustez de las medias obtenidas y su representatividad como medida de las unidades de análisis evaluadas.

La matriz de correlación, presentada en la Tabla 5, es una matriz cuadrada que permite examinar las relaciones entre las diferentes variables y sus interacciones diagonales. En esta matriz se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson (r) como medida de la fuerza de la relación lineal entre dos variables. El coeficiente de correlación varía entre -1 y 1, donde valores próximos a 0 indican una relación débil, valores cercanos a 1 indican una relación directa, mientras que valores cercanos a -1 señalan una relación inversa entre las variables.

Por consiguiente, el liderazgo se encuentra estrechamente vinculado a las habilidades de comunicación que un gerente desarrolla para el buen funcionamiento de la organización. En contraste, el liderazgo en relación al trabajo en equipo presenta una relación opuesta, ya que es posible trabajar en equipo sin necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo. Por último, el liderazgo en relación a las emociones también muestra una relación contraria, ya que es posible liderar un equipo de trabajo sin involucrarse emocionalmente.

Tabla 5

Correlaciones entre dimensiones

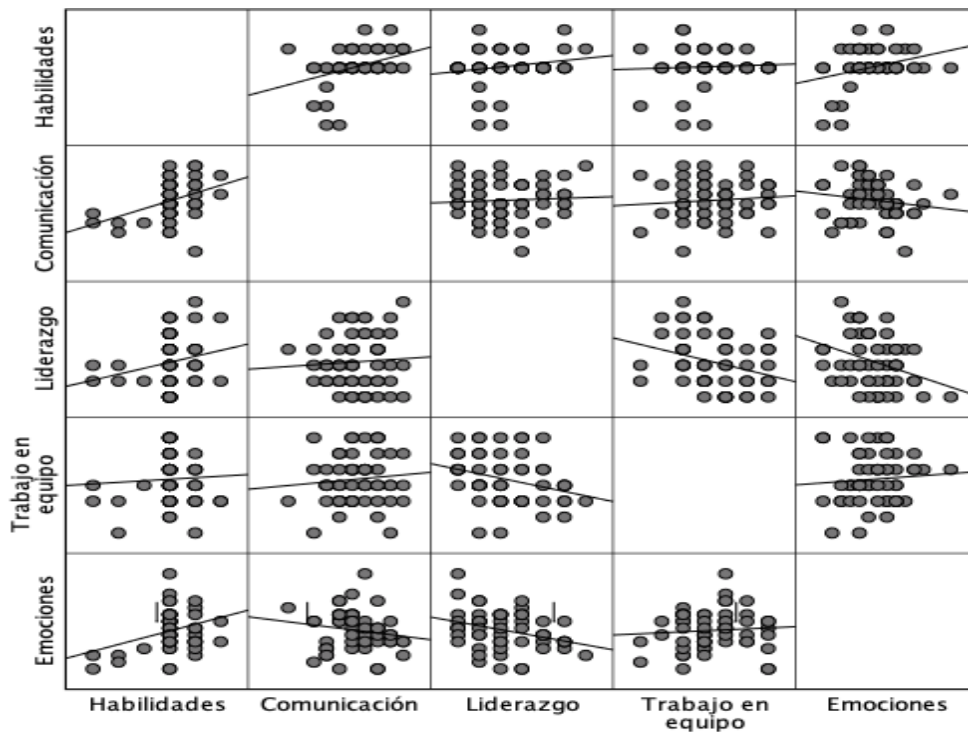
Variable	Estadístico	Habilidades	Comunicación	Liderazgo	Trabajo en equipo
Comunicación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	0,382 0,004			
Liderazgo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	0,207 0,125	0,065 0,635		
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	0,058	0,095	-0,3	
Emociones	Sig. (bilateral) Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	0,673 0,32 0,016	0,485 -0,164 0,228	0,025 -0,327 0,014	0,077 0,571

Elaboración propia. Basado en IBM SPSS Statistics

La matriz de racimo es una herramienta utilizada para explorar la relación de agrupación entre variables en un estudio. En este contexto, se ha observado una relación positiva entre los valores de x e y, lo que implica que a medida que los valores de x aumentan, también lo hacen los valores de y. Aunque algunos puntos pueden no ajustarse a un patrón preciso, se puede identificar una tendencia clara desde la esquina inferior izquierda hasta la esquina superior derecha del gráfico, indicando una dirección general del movimiento de los datos analizados; Se observa una relación negativa entre las variables, donde el aumento de

los valores de x se correlaciona con la disminución de los valores de y. Aunque la pendiente de la relación puede no ser muy pronunciada, la tendencia general es claramente perceptible en el gráfico, que se desplaza de arriba a la izquierda hacia abajo a la derecha. Por otro lado, en algunos casos, no se detecta ninguna relación entre las variables, lo que se refleja en puntos dispersos que no presentan un patrón discernible.

Figura 22 Matriz de dispersión y correlación



Elaboración propia.

Al analizar la (**Figura 22**), se evidencia que el desempeño en las funciones directivas no está directamente relacionado con el liderazgo en cuanto a las emociones y el trabajo en equipo. Sin embargo, se observa una relación significativa entre el liderazgo y la

comunicación, lo cual indica la importancia de esta habilidad en el contexto de las funciones directivas.

4.3. Análisis de modelos de ecuaciones estructurales (SEM)

Los directivos, de acuerdo a sus responsabilidades y comportamientos, utilizan una variedad de habilidades administrativas y estas están estrechamente vinculadas con la tarea principal de la organización.

Basándose en la propuesta de Whetten et al. (2016), se identifican cinco habilidades gerenciales fundamentales para el estudio en cuestión: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

1. Negociación (ξ_1). La negociación es el proceso mediante el cual dos o más partes buscan llegar a un acuerdo mediante la discusión y el intercambio de propuestas y contrapropuestas. La negociación puede ser utilizada en una variedad de contextos, como en las relaciones laborales, los negocios, las relaciones internacionales, entre otros. La negociación eficaz requiere habilidades como la comunicación, la escucha activa, la capacidad de persuasión y la capacidad de comprender y satisfacer las necesidades de las otras partes involucradas.
2. Toma de decisiones (ξ_2). La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se elige entre varias alternativas con el objetivo de alcanzar un objetivo específico. Es una parte esencial de la gestión y la administración, ya que las decisiones afectan a la estrategia, los objetivos, la operación y el rendimiento de una organización. La toma de decisiones puede ser compleja y requerir la

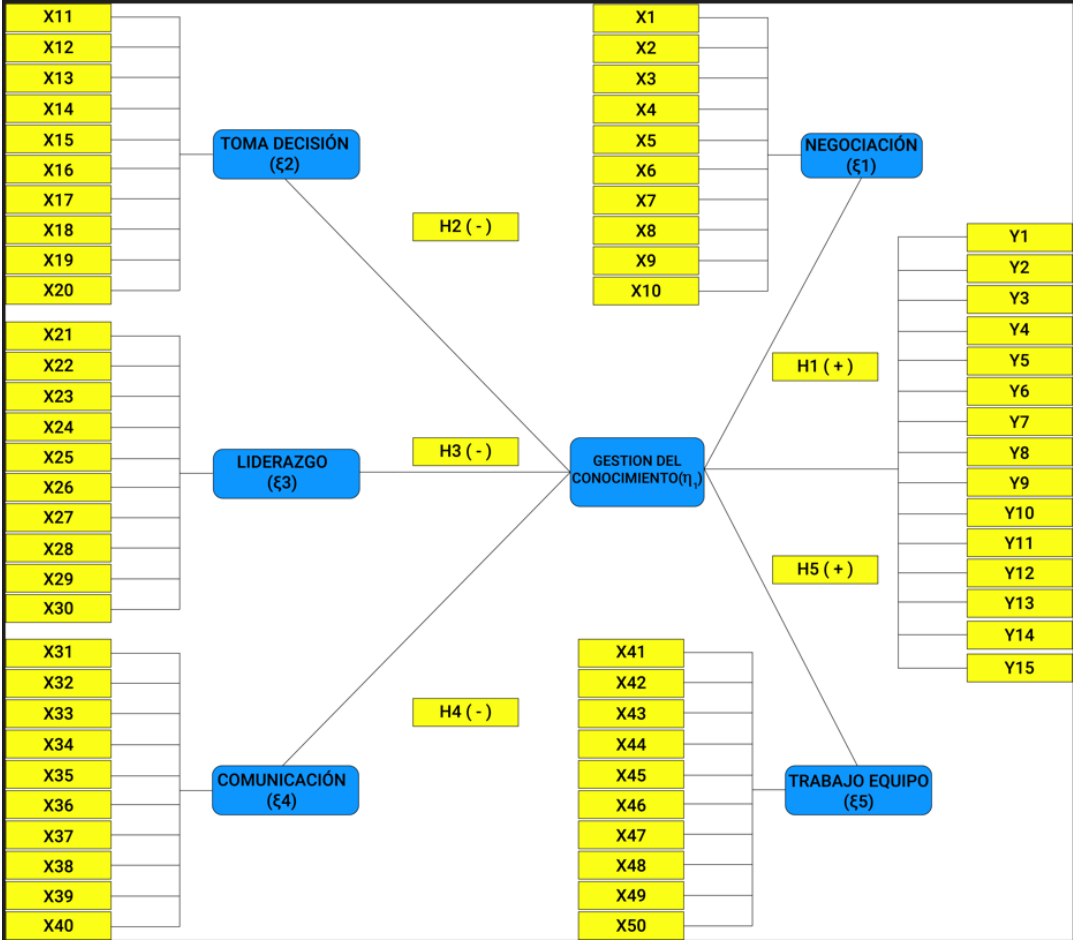
consideración de varios factores, como los recursos disponibles, los riesgos, los plazos y las preferencias de las partes interesadas. Puede ser tomada de forma individual o colectiva, y puede ser basada en la intuición o en la

3. Liderazgo (ξ3). El liderazgo es la capacidad de influir y dirigir a las personas o un grupo hacia la consecución de un objetivo o meta. Es la habilidad de guiar, motivar y dirigir a las personas para que realicen tareas y alcancen metas. El liderazgo puede ser ejercido por individuos en cualquier nivel de una organización y puede ser formal o informal. Existen diferentes estilos de liderazgo, como el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo laissez-faire, cada uno con sus propias ventajas y desventajas. El liderazgo efectivo requiere de habilidades como la comunicación, la empatía, la capacidad de motivar a otros y la capacidad de tomar decisiones.
4. Comunicación (ξ4). La comunicación organizacional engloba el intercambio de información y la coordinación entre las personas dentro de una organización para alcanzar sus objetivos. Esta comunicación puede ser de naturaleza formal o informal, y se lleva a cabo a través de diversos canales, como la comunicación verbal, escrita y no verbal. Su importancia radica en su papel fundamental en la toma de decisiones, la resolución de problemas, el logro de metas y la mejora del desempeño organizacional. Para lograr una comunicación efectiva, se requieren habilidades como la escucha activa, la expresión clara y la capacidad de adaptarse al receptor de la información.
5. Trabajo en equipo (ξ5). El trabajo en equipo se refiere a la colaboración y cooperación entre los miembros de un grupo con el fin de alcanzar un objetivo o meta compartida. En este enfoque, la interdependencia entre los miembros

del equipo juega un papel crucial, ya que cada uno contribuye con sus habilidades y conocimientos para lograr el objetivo común. El trabajo en equipo puede mejorar la eficiencia, la creatividad y la moral de los miembros, ya que permite una mayor sinergia y aprendizaje mutuo. Sin embargo, también puede presentar desafíos como la falta de confianza, la falta de claridad en las responsabilidades y la diferencia en la perspectiva y enfoque de los miembros del equipo.

Por otra parte, en este modelo se encuentra la gestión de conocimiento (η_1). El concepto de percepciones subjetivas de los empleados sobre las condiciones laborales se refiere a cómo los empleados perciben su entorno de trabajo, y está influenciado por diversos factores organizacionales como la cultura, estructura, procesos, políticas y prácticas de la organización. Un modelo teórico ha sido desarrollado para medir estas percepciones, y se presenta visualmente en la **(Figura 23)**. El modelo incluye 5 constructos o variables, cada uno con hipótesis e ítems asociados, que permiten evaluar y contrastar estas percepciones en el contexto labora

Figura 23 Modelo de medida propuesto



Elaboración propia. Basado en IBM SPSS Statistics

De acuerdo con el enfoque del problema y la teoría del SEM, se ha establecido un modelo que analiza las habilidades de negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo como variables independientes (variables latentes exógenas). Estas habilidades se relacionan con el clima organizacional - gestión de conocimiento, que se considera como una variable dependiente (variable latente endógena). Para medir y definir el modelo propuesto, se han establecido ecuaciones estructurales y de medición que vinculan estas variables con sus respectivos indicadores. La Tabla 6 presenta de manera detallada las variables y las ecuaciones utilizadas en este modelo.

Tabla 6

Descripción del modelo

VARIABLES LATENTES	VARIABLES OBSERVABLES	ECUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL	ECUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA
Gestión de Conocimiento (η_1)	Ítem1_(Y ₁): Ítem2_(Y ₂): Ítem3_(Y ₃): Ítem4_(Y ₄): Ítem5_(Y ₅): Ítem6_(Y ₆): Ítem7_(Y ₇): Ítem8_(Y ₈): Ítem9_(Y ₉): Ítem10_(Y ₁₀): Ítem11_(Y ₁₁): Ítem12_(Y ₁₂): Ítem13_(Y ₁₃): Ítem14_(Y ₁₄): Ítem15_(Y ₁₅)	$\eta_1 = y_{11}\xi_1 + y_{21}\xi_2 + y_{31}\xi_3$ + ... + $y_{151}\xi_1 + \zeta$	$Y_1 = \lambda_{11}^y\eta_1 + \varepsilon_1$ $Y_2 = \lambda_{21}^y\eta_1 + \varepsilon_2$ $Y_3 = \lambda_{31}^y\eta_1 + \varepsilon_3$ $Y_4 = \lambda_{41}^y\eta_1 + \varepsilon_4$ $Y_5 = \lambda_{51}^y\eta_1 + \varepsilon_5$ $Y_6 = \lambda_{61}^y\eta_1 + \varepsilon_6$ $Y_7 = \lambda_{71}^y\eta_1 + \varepsilon_7$ $Y_8 = \lambda_{81}^y\eta_1 + \varepsilon_8$ $Y_9 = \lambda_{91}^y\eta_1 + \varepsilon_8$ $Y_{10} = \lambda_{101}^y\eta_1 + \varepsilon_8$ $Y_{11} = \lambda_{111}^y\eta_1 + \varepsilon_8$ $Y_{12} = \lambda_{121}^y\eta_1 + \varepsilon_8$ $Y_{13} = \lambda_{131}^y\eta_1 + \varepsilon_8$ $Y_{14} = \lambda_{141}^y\eta_1 + \varepsilon_8$ $Y_{15} = \lambda_{151}^y\eta_1 + \varepsilon_8$
Negociación (ξ_1)	Ítem1_(X ₁): Ítem2_(X ₂): Ítem3_(X ₃): Ítem4_(X ₄): Ítem5_(X ₅): Ítem6_(X ₆): Ítem7_(X ₇): Ítem8_(X ₈): Ítem9_(X ₉): Ítem10_(X ₁₀)		$X_1 = \lambda_{11}^x\xi_1 + \delta_1$ $X_2 = \lambda_{21}^x\xi_1 + \delta_2$ $X_3 = \lambda_{31}^x\xi_1 + \delta_3$ $X_4 = \lambda_{41}^x\xi_1 + \delta_4$ $X_5 = \lambda_{51}^x\xi_1 + \delta_5$ $X_6 = \lambda_{61}^x\xi_1 + \delta_6$ $X_7 = \lambda_{71}^x\xi_1 + \delta_7$ $X_8 = \lambda_{81}^x\xi_1 + \delta_8$ $X_9 = \lambda_{91}^x\xi_1 + \delta_9$ $X_{10} = \lambda_{101}^x\xi_1 + \delta_{10}$
Toma_Decisión (ξ_2)	Ítem11_(X ₁₁): Ítem12_(X ₁₂): Ítem13_(X ₁₃): Ítem14_(X ₁₄): Ítem15_(X ₁₅): Ítem16_(X ₁₆): Ítem17_(X ₁₇): Ítem18_(X ₁₈): Ítem19_(X ₁₉): Ítem20_(X ₂₀):		$X_{11} = \lambda_{112}^x\xi_2 + \delta_{11}$ $X_{12} = \lambda_{122}^x\xi_2 + \delta_{12}$ $X_{13} = \lambda_{132}^x\xi_2 + \delta_{13}$ $X_{14} = \lambda_{142}^x\xi_2 + \delta_{14}$ $X_{15} = \lambda_{152}^x\xi_2 + \delta_{15}$ $X_{16} = \lambda_{162}^x\xi_2 + \delta_{16}$ $X_{17} = \lambda_{172}^x\xi_2 + \delta_{17}$ $X_{18} = \lambda_{182}^x\xi_2 + \delta_{18}$ $X_{19} = \lambda_{192}^x\xi_2 + \delta_{19}$ $X_{20} = \lambda_{202}^x\xi_2 + \delta_{20}$
Liderazgo (ξ_3)	Ítem21_(X ₂₁): Ítem22_(X ₂₂): Ítem23_(X ₂₃): Ítem24_(X ₂₄): Ítem25_(X ₂₅): Ítem26_(X ₂₆): Ítem27_(X ₂₇): Ítem28_(X ₂₈): Ítem29_(X ₂₉): Ítem30_(X ₃₀):		$X_{21} = \lambda_{213}^x\xi_3 + \delta_{21}$ $X_{22} = \lambda_{223}^x\xi_3 + \delta_{22}$ $X_{23} = \lambda_{233}^x\xi_3 + \delta_{23}$ $X_{24} = \lambda_{243}^x\xi_3 + \delta_{24}$ $X_{25} = \lambda_{253}^x\xi_3 + \delta_{25}$ $X_{26} = \lambda_{263}^x\xi_3 + \delta_{26}$ $X_{27} = \lambda_{273}^x\xi_3 + \delta_{27}$ $X_{28} = \lambda_{283}^x\xi_3 + \delta_{28}$ $X_{29} = \lambda_{293}^x\xi_3 + \delta_{29}$ $X_{30} = \lambda_{303}^x\xi_3 + \delta_{30}$
Comunicación (ξ_4)	Ítem31_(X ₃₁): Ítem32_(X ₃₂): Ítem33_(X ₃₃): Ítem34_(X ₃₄): Ítem35_(X ₃₅): Ítem36_(X ₃₆): Ítem37_(X ₃₇): Ítem38_(X ₃₈): Ítem39_(X ₃₉): Ítem40_(X ₄₀):		$X_{31} = \lambda_{314}^x\xi_4 + \delta_{31}$ $X_{32} = \lambda_{324}^x\xi_4 + \delta_{32}$ $X_{33} = \lambda_{334}^x\xi_4 + \delta_{33}$ $X_{34} = \lambda_{344}^x\xi_4 + \delta_{34}$ $X_{35} = \lambda_{354}^x\xi_4 + \delta_{35}$ $X_{36} = \lambda_{364}^x\xi_4 + \delta_{36}$

Elaboración propia. Basado en IBM SPSS Statistics

La Fórmula 1, muestra la ecuación del modelo mediante ecuaciones estructurales:

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \gamma_{14}\xi_4 + \gamma_{15}\xi_5 + \zeta$$

Según Escobedo, M. et al, (2016). Para el modelo estructural que involucra las variables latentes de Negociación, Toma de decisiones, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo y Gestión de Conocimiento, se presenta una fórmula general que establece la relación entre estas variables. (**Figura 24**) En esta fórmula, las variables se representan con los símbolos ξ_1 , ξ_2 , ξ_3 , ξ_4 , ξ_5 y η , respectivamente. La ecuación ofrece una representación matemática de cómo estas variables se relacionan entre sí en el contexto del modelo estructural propuesto.

Figura 24 fórmula general que establece la relación entre estas variables

$$\eta_1 = \beta_0 + \sum_{1}^n \beta_1 \xi_1 + \varepsilon_1$$

Escobedo, M. et al, (2016).

En el contexto del modelo estructural, los coeficientes estandarizados de la ruta se denotan como β . La variable endógena del modelo, que es la variable dependiente afectada por las variables latentes exógenas, se representa con la letra η . Por otro lado, las variables latentes exógenas del modelo se representan con la letra ξ . Además, el símbolo (ε) se utiliza para indicar el error aleatorio presente en el modelo.

Las variables analizadas en este estudio incluyen: Negociación (ξ_1), Toma de Decisiones (ξ_2), Liderazgo (ξ_3), Comunicación (ξ_4) y Trabajo en Equipo (ξ_5), las cuales se consideran como variables independientes. Por otro lado, la gestión del conocimiento (η_1) se identifica como la variable dependiente. La Tabla 7 proporciona una visión detallada de cómo se operacionalizan estos conceptos y los indicadores utilizados en la investigación.

Tabla 7

Explicación detallada de las variables de investigación

Tipo de Variable	Nombre (Símbolo) y definición	Indicadores
Independiente o exógena	Negociación (ξ_1), proceso mediante el cual dos o más partes con un problema común, buscan a través del empleo de técnicas de comunicación interpersonal, obtener un resultado que sea beneficioso para todos (Pérez, 2016).	$X_1, X_2 \dots X_{10}$ Medidos con escala de Likert
	Toma de Decisiones (ξ_2), concebida como el proceso de selección entre dos o más alternativas que pueden tener una importancia relativa en el desarrollo de la vida laboral, siendo ésta la de mayor responsabilidad para los directivos (Mendoza & Arguello, 2020).	$X_{11}, X_{12} \dots X_{20}$ Medidos con escala de Likert
	Liderazgo (ξ_3), es la capacidad de enseñar y de dirigir una institución u organización de forma particular y, ayudan a la obtención de buenos resultados (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020).	$X_{21}, X_{22} \dots X_{30}$ Medidos con escala de Likert
	Comunicación (ξ_4), es la cualidad racional y emocional que surge de la necesidad del hombre por ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes (Fonseca 2000, p. 4).	$X_{31}, X_{32} \dots X_{40}$ Medidos con escala de Likert
	Trabajo en Equipo (ξ_5), es la seguridad de que los objetivos y metas propuestas pueden ser alcanzadas a través de conocimientos, capacidades, habilidades, información y competencias de sus integrantes (Ayoví-Caicedo, 2019).	$X_{41}, X_{42} \dots X_{50}$ Medidos con escala de Likert
Dependiente o endógena	G. de Conocimiento (η_1), se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta (Álvarez, 2017).	$Y_1, Y_2 \dots Y_{15}$ Medidos con escala de Likert

Elaboración propia. Basado en IBM SPSS Statistics

En relación al perfil de los encuestados, se observó que el 68% eran hombres y el 32% mujeres, siendo el grupo de edad más representativo el de 26 a 45 años, abarcando un 74% del total. En términos de antigüedad laboral, el 44% de los participantes afirmó tener más de 11 años de experiencia en la empresa, lo que indica un sentido de arraigo e

identificación con la organización en la que trabajan, mientras que el 50% tenía entre 6 y 10 años de antigüedad. En cuanto al nivel educativo, el 24% de los encuestados había alcanzado el grado de licenciatura y el 20% contaba con estudios de posgrado, evidenciando un nivel competente y una formación académica sólida acorde al puesto directivo desempeñado en las empresas.

En relación al tamaño de las empresas, se observó que un 84% correspondían a medianas empresas, mientras que el 16% restante eran pequeñas empresas. Para evaluar la fiabilidad y validez del modelo teórico propuesto, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach (α) como indicador de fiabilidad. Los resultados obtenidos revelaron valores superiores a 0.80 en todos los indicadores, lo que indica un alto nivel de fiabilidad en los constructos evaluados, incluyendo la variable dependiente. Estos resultados se presentan detalladamente en la Tabla 9, respaldando la robustez del modelo propuesto.

Tabla 8

Modelo de medida. Fiabilidad de los constructos

Constructo / Indicadores	Alfa de Cronbach (α)	rho_A	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Análisis Varianza Extraída (AVE)	Resultado
Negociación (ξ_1)	0.887	0.893	0.918	0.691	Válido
Toma de decisión (ξ_2)	0.998	0.905	0.920	0.623	Válido
Liderazgo (ξ_3)	0.904	0.907	0.929	0.723	Válido
Comunicación (ξ_4)	0.806	0.814	0.871	0.628	Válido
Trabajo en equipo (ξ_5)	0.921	0.926	0.937	0.679	Válido
Gestión de conocimiento (η_1)	0.837	0.840	0.885	0.608	Válido

Elaboración propia. Basado en IBM SPSS Statistics

Figura 25 Fórmula de Fiabilidad Compuesta

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

Fuente: Escobedo, M. et al, (2016).

Al examinar los resultados de la fiabilidad compuesta (ρ_c) (**Figura 25**), se observa que todos los valores superan 0.80, lo que indica que son adecuados para estudios de investigación confirmatoria. La fórmula utilizada para calcular la fiabilidad compuesta (ρ_c) es más apropiada en el contexto del PLS en comparación con el coeficiente alfa de Cronbach. Esta fórmula no asume una ponderación igual para todos los indicadores y no se ve afectada por el número de ítems en una escala. Aunque la interpretación de ambos índices es similar, donde los valores superiores a 0.7 se consideran "modestos" en términos de fiabilidad y los valores por encima de 0.8 indican un nivel de fiabilidad más sólido.

La carga estandarizada del indicador i (λ_i) es una medida de la relación entre el indicador y la variable latente subyacente, el error de medida del indicador i (ε_i) es una medida de la variabilidad no explicada por la variable latente, y $var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. La varianza extraída media (AVE) se utiliza como medida de validez tanto para la convergencia como para la divergencia. El valor del AVE representa la varianza media compartida por cada uno de los factores en un modelo reflectivo. De acuerdo con el supuesto de Chin (1998), los valores de AVE presentados en la Tabla deben ser mayores a 0.50, lo que implica que cada factor explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores correspondientes.

Figura 26 *Fórmula varianza extraída media*

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^i \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^i \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^i var(\varepsilon_i)}$$

Fuente: Chin (1998)

Las cargas estandarizadas de los indicadores (λ_i) representan la relación entre el indicador y la variable latente subyacente, el error de medida del indicador i (ε_i) es una medida de la variabilidad no explicada por la variable latente y $var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Las cargas en los modelos deben ser superiores a 0.707, lo que indica que al menos el 50% de la varianza del indicador está explicada por su factor (comunalidad= λ^2). Si la carga de un indicador se encuentra en el rango de 0.40 a 0.70, se recomienda eliminar ese indicador para mejorar la fiabilidad compuesta. La Tabla 10 proporciona los valores de fiabilidad individual de los indicadores en el modelo causal propuesto para el presente estudio.

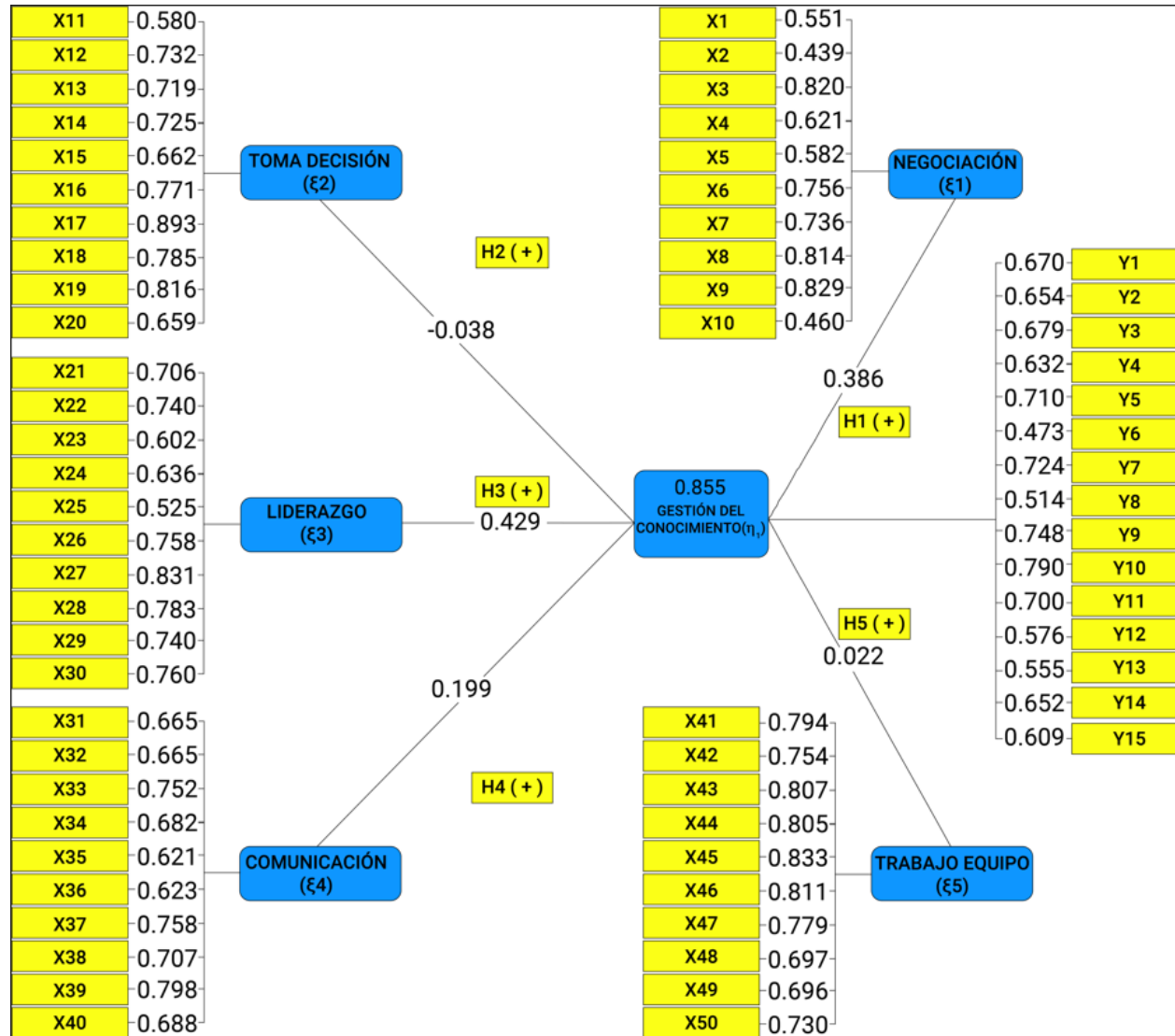
Tabla 9*Fiabilidad individual de los indicadores del modelo causal*

Constructo Indicadores	Cargas factoriales preliminares (λ)	Cargas factoriales significativas (λ)
Negociación (ξ_1) X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10	0.551; 0.439; 0.820; 0.621; 0.582; 0.756; 0.736; 0.814; 0.829; 0.460	X3=0.823; X6=0.799; X7=0.749; X8=0.890; X8=0.887
Toma de decisiones (ξ_2) X11, X12, X13, X14, X15 X16, X17, X18, X19, X20	0.580; 0.732; 0.719; 0.725; 0.662 0.771; 0.893; 0.785; 0.816; 0.659	X12=0.745; X13=0.730; X14=0.735; X16=0.764; X17=0.877; X18=0.815; X19=0.846
Liderazgo (ξ_3) X21, X22, X23, X24, X25 X26, X27, X28, X29, X30	0.672; 0.641; 0.602; 0.636; 0.525 0.758; 0.831; 0.783; 0.740; 0.760	X26=0.793; X27=0.835; X28=0.840; X29=0.872; X30=0.906
Comunicación (ξ_4) X31, X32, X33, X34, X35 X36, X37, X38, X39, X40	0.665; 0.665; 0.752; 0.682; 0.621 0.623; 0.758; 0.707; 0.798; 0.688	X33=0.744; X37=0.839; X38=0.774; X39=0.810
Trabajo en equipo (ξ_5) X41, X42, X43, X44, X45 X46, X47, X48, X49, X50	0.794; 0.754; 0.807; 0.805; 0.833 0.811; 0.779; 0.697; 0.696; 0.658	X41=0.825; X42=0.837; X43=0.877; X44=0.818; X45=0.866; X46=0.745; X47=0.794
Gestión de conocimiento (η_1) Y1, Y2, Y3, Y4, Y5 Y6, Y7, Y8, Y9, Y10 Y11, Y12, Y13, Y14, Y15	0.670; 0.654; 0.679; 0.632; 0.710 0.473; 0.724; 0.514; 0.748; 0.790 0.700; 0.576; 0.555; 0.652; 0.609	Y5=0.735; Y7=0.800; Y9=0.737; Y10=0.851; Y11=0.767

Elaboración propia. Basado en IBM SPSS Statistics

La Tabla 10 y la (Figura 27) presentan las cargas factoriales de los indicadores en el diagrama estructural del modelo originalmente propuesto. Por otro lado, la Figura 3 muestra las cargas factoriales significativas de los indicadores finales del modelo propuesto después de aplicar el algoritmo PL.

Figura 27 Cargas factoriales de los indicadores en el diagrama estructural del modelo originalmente propuesto



Elaboración propia. Basado en IBM SPSS Statistics

El análisis de validez discriminante se utilizó para evaluar el grado en que un constructo difiere de otros constructos. Este análisis se realizó en tres etapas: 1) criterio de *Fornell-Larcker*; 2) evaluación de las cargas cruzadas entre indicadores y variables latentes; y 3) aplicación de la matriz *heterotrait-monotrait* (HTMT). En la Tabla 11 se muestra la validez discriminante según el criterio de *Fornell-Larcker*, donde las correlaciones entre los constructos son inferiores a las cargas de los indicadores.

Tabla 10

Validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker)

Constructo	Gestión de Conocimiento	Comunicación	Liderazgo	Negociación	Toma de Decisiones	Trabajo en Equipo
G. de Conocimiento (η_1)	0.779					
Comunicación (ξ_4)	0.742	0.792				
Liderazgo (ξ_3)	0.769	0.776	0.805			
Negociación (ξ_1)	0.738	0.694	0.663	0.801		
Toma de Decisiones (ξ_2)	0.752	0.729	0.769	0.722	0.789	
Trabajo en Equipo (ξ_5)	0.679	0.790	0.790	0.570	0.736	0.824

Elaboración propia. Basado en IBM SPSS Statistics

Además, la Tabla 12 presenta las cargas factoriales cruzadas de los indicadores para cada variable latente, lo cual revela una fuerte relación entre todos los ítems y su respectivo constructo. Estos hallazgos proporcionan evidencia de la validez discriminante del modelo en todos los ítems.

Tabla 11

Cargas cruzadas de los constructos

Constructo / Indicadores	Gestión de Conocimiento	Negociación	Toma de Decisiones	Liderazgo	Comunicación	Trabajo en Equipo
$\eta_1\text{-}Y_5$	0.738	0.657	0.466	0.567	0.562	0.555
$\eta_1\text{-}Y_7$	0.797	0.709	0.604	0.603	0.623	0.510
$\eta_1\text{-}Y_9$	0.737	0.625	0.591	0.537	0.524	0.509
$\eta_1\text{-}Y_{11}$	0.853	0.692	0.692	0.687	0.562	0.473
$\xi_1\text{-}X_3$	0.767	0.574	0.571	0.596	0.638	0.612
$\xi_1\text{-}X_4$	0.711	0.807	0.661	0.646	0.745	0.702
$\xi_1\text{-}X_7$	0.449	0.622	0.471	0.444	0.466	0.352
$\xi_1\text{-}X_8$	0.657	0.786	0.467	0.476	0.521	0.302
$\xi_1\text{-}X_9$	0.722	0.882	0.624	0.551	0.539	0.456
$\xi_2\text{-}X_{12}$	0.767	0.881	0.650	0.533	0.510	0.449
$\xi_2\text{-}X_{13}$	0.639	0.545	0.745	0.725	0.653	0.621
$\xi_2\text{-}X_{14}$	0.493	0.468	0.730	0.601	0.471	0.420
$\xi_2\text{-}X_{16}$	0.535	0.520	0.735	0.511	0.453	0.345
$\xi_2\text{-}X_{17}$	0.528	0.548	0.764	0.624	0.639	0.637
$\xi_2\text{-}X_{18}$	0.621	0.620	0.877	0.724	0.759	0.791
$\xi_2\text{-}X_{19}$	0.594	0.579	0.815	0.625	0.592	0.694
$\xi_3\text{-}X_{26}$	0.703	0.678	0.846	0.691	0.456	0.523
$\xi_3\text{-}X_{27}$	0.546	0.529	0.664	0.787	0.631	0.702
$\xi_3\text{-}X_{28}$	0.595	0.519	0.648	0.855	0.659	0.765
$\xi_3\text{-}X_{29}$	0.608	0.543	0.770	0.826	0.616	0.665
$\xi_3\text{-}X_{30}$	0.611	0.520	0.762	0.831	0.649	0.629
$\xi_4\text{-}X_{33}$	0.649	0.570	0.787	0.867	0.650	0.578
$\xi_4\text{-}X_{37}$	0.702	0.667	0.534	0.649	0.732	0.645
$\xi_4\text{-}X_{38}$	0.607	0.497	0.570	0.630	0.810	0.697
$\xi_4\text{-}X_{39}$	0.449	0.398	0.474	0.497	0.751	0.647
$\xi_4\text{-}X_{39}$	0.523	0.496	0.709	0.743	0.815	0.695
$\xi_5\text{-}X_{41}$	0.571	0.458	0.552	0.569	0.708	0.825
$\xi_5\text{-}X_{42}$	0.496	0.483	0.548	0.563	0.534	0.837
$\xi_5\text{-}X_{43}$	0.639	0.534	0.694	0.782	0.652	0.877
$\xi_5\text{-}X_{44}$	0.632	0.505	0.685	0.754	0.694	0.818
$\xi_5\text{-}X_{45}$	0.450	0.372	0.599	0.573	0.686	0.866
$\xi_5\text{-}X_{46}$	0.585	0.521	0.596	0.658	0.698	0.745
$\xi_5\text{-}X_{47}$	0.473	0.360	0.524	0.612	0.593	0.794

Elaboración propia. Basado en IBM SPSS Statistics

Se utilizaron diversos métodos y técnicas para evaluar la confiabilidad y validez del modelo propuesto en este estudio, incluyendo el coeficiente alfa de Cronbach, la varianza extraída media, el análisis de cargas factoriales cruzadas y el coeficiente de determinación R². Los hallazgos revelaron un alto nivel de confiabilidad y validez en el modelo, lo que indica que las variables independientes (negociación y liderazgo) tienen una relación causal con la variable dependiente (gestión de conocimiento) en el contexto de las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 12

Validación del modelo estructural

Variable dependiente	R²	R² ajustada	RMSE	MAE	Q² predict
Gestión de Conocimiento	0.804	0.782	0.577	0.444	0.695

Elaboración propia.

Utilizando el criterio de predicción R², se realizó la prueba de *Stone-Geisser*, conocida como Q², para evaluar la validez cruzada del modelo propuesto. En este estudio, se obtuvo un valor de Q²=0.695, lo cual indica una predicción fuerte y satisfactoria del modelo. Además, se utilizó el coeficiente f² para medir la contribución de las variables independientes omitidas en el modelo. Se encontró un efecto alto (f²=0.710) en la relación entre el gestión de conocimiento y la negociación, seguido del liderazgo (f²=0.104), mientras que el efecto fue bajo (f²=0.001) en la relación entre la gestión de conocimiento y la toma de decisiones.

Tabla 13

Efecto del f² en el modelo

Constructos	Gestión de Conocimiento
Negociación (ξ_1)	0.710
Toma de Decisiones (ξ_2)	0.001
Liderazgo (ξ_3)	0.104
Comunicación (ξ_4)	0.009
Trabajo en Equipo (ξ_5)	0.005

Elaboración propia. Basado en IBM SPSS Statistics

Los coeficientes de regresión estandarizados son utilizados para evaluar las relaciones propuestas en el modelo de investigación. Se considera que los coeficientes beta (β) son significativos cuando alcanzan o superan un valor de 0.2.

**CAPÍTULO V. PROPUESTA DE
MODELO DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LAS HABILIDADES
DIRECTIVAS**

“El liderazgo no consiste en estar al mando, sino en cuidar de las personas a tu cargo.”

Simón Sinek

5.1. Justificación de la propuesta

Considerando que las habilidades de liderazgo desempeñan un papel crucial en el logro de resultados efectivos en las organizaciones, es fundamental comprender su presencia y demanda en los puestos de dirección clave. Con este objetivo, las herramientas de evaluación se convierten en un recurso invaluable para identificar el desarrollo de las habilidades directivas desde la perspectiva de la autoevaluación y percepción de los gerentes. Estas herramientas resultan esenciales para fortalecer las funciones de la organización y, posteriormente, generar indicadores que permitan determinar las competencias personales y de gestión que deben ser fortalecidas y potenciadas (Alonso et al., 2020).

Dentro de una organización, las personas juegan un rol esencial al contribuir con habilidades y conocimientos valiosos, los cuales representan activos de gran importancia. Para asegurar que estos activos sean aprovechados y se conviertan en factores clave para el éxito, es necesario implementar procesos como la gestión del conocimiento. Esta gestión implica la generación, difusión y aplicación de nuevos conocimientos, con el objetivo de fortalecer las capacidades de los miembros de la organización y alcanzar metas comunes. Es relevante destacar que la gestión del conocimiento es un proceso que se desarrolla tanto a nivel individual como colectivo, requiriendo competencias en todos los niveles de la organización, con la finalidad de lograr un nivel de competitividad adecuado en el actual entorno globalizado.

En la actualidad, las empresas se centran en la gestión del conocimiento y adoptan una perspectiva que fomenta la comunicación horizontal y transversal. Esta estructura organizativa permite la flexibilidad en la rotación de los empleados en puestos clave de dirección, lo que facilita que los miembros de la organización puedan desempeñar diferentes funciones y mejorar su posicionamiento en el mercado. Esta tendencia se debe a que las organizaciones se especializan cada vez más y operan en base a una estrategia conjunta de todos sus miembros. Se promueven habilidades como el aprendizaje continuo, la difusión del conocimiento, el trabajo en equipo, la adaptación al cambio y la creación de nuevos modelos mentales. Todo esto impulsa a la organización a mantener una ventaja competitiva sobre otras empresas que operan en el mismo sector.

Además, es fundamental considerar que la implementación de un enfoque participativo en la planificación anual es un aspecto clave. Esto implica que los objetivos de producción, ventas y rendimiento económico se establezcan de manera conjunta y efectiva, teniendo en cuenta la participación de todos los miembros de la organización. Este enfoque representa una mejora significativa en comparación con el sistema tradicional, donde los planes anuales eran elaborados exclusivamente por la alta dirección de forma aislada. Al involucrar a todos los niveles de gestión en la discusión, reflexión y debate de los objetivos, se logra un mayor compromiso con su implementación y se fomenta un sentido de responsabilidad compartida en el logro de los resultados deseados.

5.2. Modelo de gestión del conocimiento para PYMES del sector industrial

Tras la revisión de diferentes modelos de gestión del conocimiento, se ha realizado una modificación al modelo propuesto por Stankosky, M. y Baldanza, C., (2018). El presente enfoque se ha desarrollado con el objetivo de fortalecer la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial. Los elementos esenciales de este modelo se ilustran de manera gráfica en la (Figura 28).

Figura 28 Pilares modelo gestión del conocimiento en PYMES del sector industrial

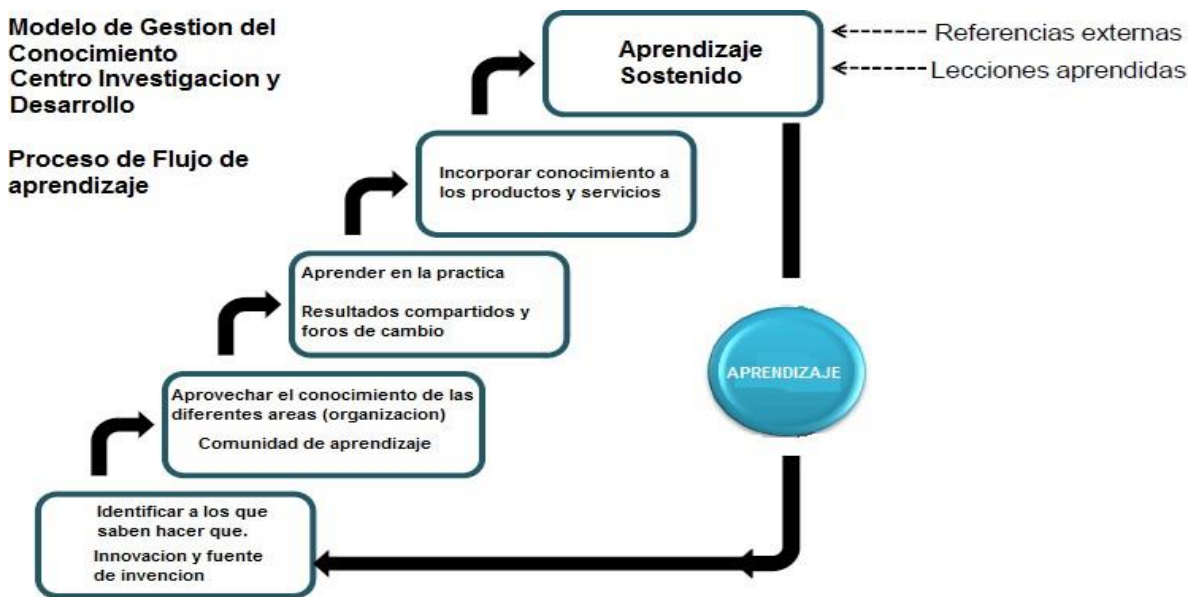


Elaboración propia.

5.2.1. Modelo gestión del conocimiento en el pilar aprendizaje

Con el objetivo de mejorar los procesos de aprendizaje en el territorio, se ha desarrollado este modelo de gestión del conocimiento en el ámbito del aprendizaje. Se reconoce que la educación no se limita únicamente a la formación convencional, por lo tanto, se abre una oportunidad para fortalecer la comunicación interna y fomentar equipos transversales. Una estrategia propuesta es la creación de una "comunidad de aprendizaje", donde se establecen equipos que buscan adquirir conocimiento a través del intercambio de experiencias y la enseñanza entre ellos. La (Figura 29) representa el pilar del aprendizaje y sus componentes en este modelo.

Figura 29 Componentes pilar aprendizaje en modelo gestión del conocimiento en las PYMES del sector industrial



Elaboración propia.

Tras analizar los resultados de la encuesta, se ha observado que el pilar de aprendizaje es de gran relevancia y requiere que la empresa enfoque sus esfuerzos en la elaboración de planes de formación. Con este objetivo en mente, se han diseñado una serie de medidas destinadas a fortalecer este pilar dentro del modelo propuesto.

a. La innovación y la fuente de la invención

Para fomentar la creatividad y promover la innovación en los procesos y el trabajo de las PYMES del sector industrial, se sugiere implementar una serie de talleres semestrales. En estos talleres, se plantean preguntas y problemáticas laborales frecuentes que surgen durante el trabajo diario. Durante estas sesiones, se fomenta la generación de ideas y se busca identificar posibles soluciones que puedan ser utilizadas, evaluadas y, en caso necesario, reevaluadas siguiendo el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

b. Identifica a los que saben hacer qué

Es fundamental comenzar con un inventario del conocimiento existente en las PYMES del sector industrial como punto de partida. Este inventario debe ser actualizado de forma regular, especialmente cuando se disponga de nuevos conocimientos o cuando la investigación y prestación de servicios requieran abordar áreas que no estén cubiertas por las directrices actuales, como procedimientos y manuales.

c. *Utilizar conocimientos de distintas áreas de la organización.*

Es imprescindible fortalecer la comunidad del conocimiento en la que participan diversos departamentos de la empresa. Esta comunidad será clave para aportar su experiencia en aspectos como la mejora del trabajo, la actualización de manuales, el diseño de nuevos procesos y la adquisición de conocimientos abiertos en línea con los avances tecnológicos y las nuevas investigaciones.

La participación activa de las PYMES del sector industrial resulta fundamental en este contexto. La **(Figura 30)** muestra visualmente la comunidad de conocimiento propuesta, destacando su importancia en el intercambio de ideas y el fomento de la colaboración entre los miembros de la organización.

Figura 30 Comunidad del conocimiento modelo de gestión del conocimiento las PYMES del sector industrial



Elaboración propia.

a. Aprende en la práctica

Basándose en las recomendaciones, hallazgos y lecciones aprendidas de los talleres de innovación realizados por el personal operativo y la comunidad del conocimiento, se sugiere desarrollar un protocolo que facilite la implementación de las ideas y conocimientos acordados después de su evaluación. Será importante establecer indicadores de medición para comparar el desempeño de las metodologías previas y los resultados esperados, permitiendo así su presentación, recuperación, modificación y validación en los foros de los talleres de innovación y la comunidad de aprendizaje.

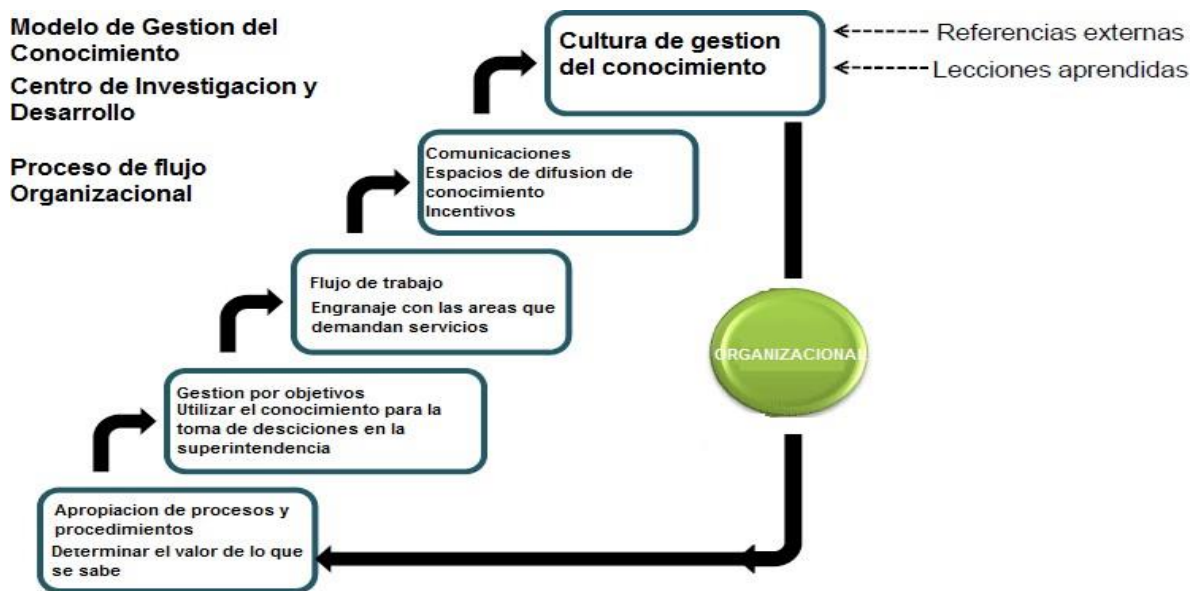
b. Integrar el conocimiento en productos y servicios

Los conocimientos adquiridos a través de los procesos anteriores, que representan un valioso activo en la mejora de las tareas y procesos del área operativa, deben ser transformados de conocimientos tácitos a conocimientos explícitos. Esto implica generar nuevas instrucciones o modificar las existentes, con el objetivo de facilitar su accesibilidad y uso. Se recomienda archivar estos conocimientos en formatos tanto físicos como digitales, evitando el exceso de texto y optando por ilustraciones paso a paso del trabajo o conferencias formativas en forma de videos didácticos.

5.2.2. Modelo gestión del conocimiento en el pilar organizacional

Las organizaciones que consideran la gestión del conocimiento como parte integral de su estrategia deben asegurarse de que esté debidamente integrada en su estructura organizativa. Esto puede implicar la creación de un área específica dedicada a la gestión del conocimiento o su incorporación en el área de gestión documental existente, dependiendo de la implementación específica en cada organización. La **(Figura 31)** proporciona una representación visual de los componentes que conforman el pilar organizativo en el contexto de la gestión del conocimiento:

Figura 31 Componentes pilar organizacional en modelo gestión del conocimiento en las PYMES del sector industrial.



Elaboración propia.

a. Apropiación y valor de lo que se conoce

La entrega de resultados a los destinatarios es un aspecto crítico que demanda la experiencia tanto del investigador como del personal operativo, con el fin de asegurar la fiabilidad de los resultados.

b. Gestión por objetivos

La empresa debe establecer objetivos que estén alineados con su estrategia general, y estos objetivos deben ser evaluados y ajustados de manera continua en función de su progreso. Para lograr esto, es recomendable crear un área específica de gestión de políticas y conocimiento en el centro de investigación y desarrollo.

c. Flujo de trabajo y transferencias

En las PYMES del sector industrial, es común encontrar que se establezcan objetivos, pero a menudo no se identifica ni se gestiona de manera adecuada el flujo de conocimiento presente en el proceso de trabajo y la retroalimentación que debe transmitirse entre las diferentes áreas.

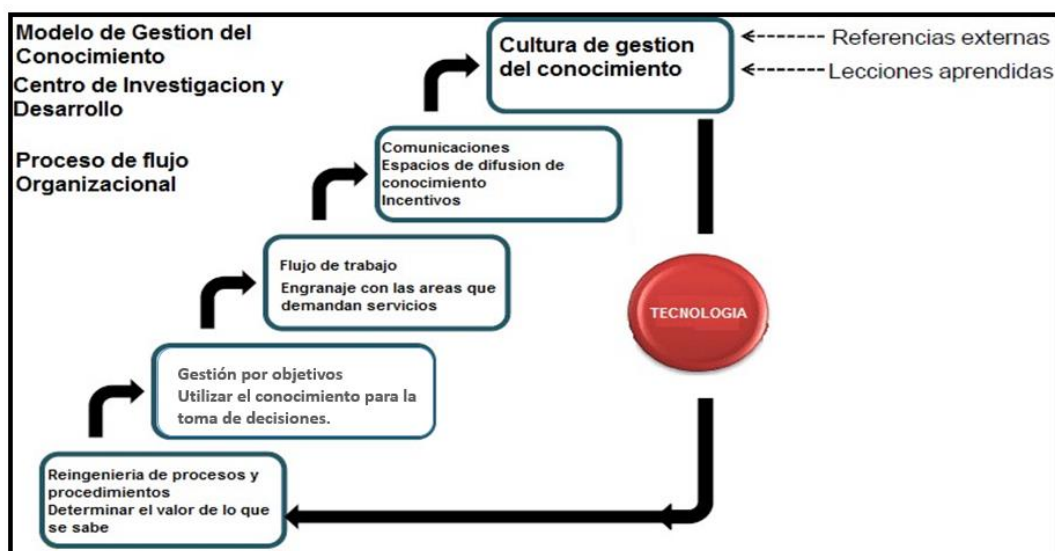
d. Espacios de comunicación y difusión

En el contexto del modelo de gestión, es fundamental fortalecer los espacios de comunicación interna dentro de la organización, especialmente a través del área encargada y siguiendo la dirección establecida en la política de comunicación interna. Es importante destacar la importancia de compartir y difundir el modelo de gestión del conocimiento propuesto entre todos los empleados de la empresa, para que puedan familiarizarse con él y comprender su relevancia en el contexto laboral.

5.2.3. Modelo gestión del conocimiento en el pilar tecnológico

El pilar tecnológico juega un papel esencial al proporcionar la infraestructura y las herramientas necesarias para respaldar eficientemente la gestión del conocimiento en el centro de investigación y desarrollo. Estas herramientas deben ser apropiadas y adaptadas a las necesidades y nivel de conocimiento de los profesionales, garantizando un acceso fácil y seguro a la información. Es de vital importancia que la elección de una infraestructura y herramientas adecuadas respalde la implementación exitosa de un modelo de gestión del conocimiento. Además, todas las soluciones tecnológicas implementadas deben aportar valor agregado al proceso y generar mejoras medibles. La **(Figura 32)** visualiza de manera gráfica el pilar tecnológico y los componentes asociados.

Figura 32 Componentes pilar tecnológico en modelo gestión del conocimiento en las PYMES del sector industrial.



Elaboración propia.

Los resultados obtenidos destacan la importancia del conocimiento tácito en comparación con el conocimiento explícito, ya que los investigadores y coordinadores de trabajo siguen siendo la principal fuente de información para acceder al conocimiento explícito, como instrucciones y procedimientos documentados.

a. Convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito

Es esencial implementar un proceso de aprendizaje que permita identificar los conocimientos tácitos relevantes en las PYMES del sector industrial y en el centro estratégico. Esto se puede lograr mediante la realización de talleres innovadores y la participación en comunidades de conocimiento. Durante estos procesos, se debe seleccionar cuidadosamente qué conocimientos tácitos se transformarán en conocimientos explícitos y en competencias que puedan ser compartidas y aprovechadas por toda la organización.

b. Recogida de información y conocimiento

El punto de partida de este proceso es la comunidad de conocimiento, la cual permite identificar los conocimientos necesarios y definir estrategias para adquirirlos, preservarlos y difundirlos. En este contexto, se valora la experiencia de los empleados internos y externos, quienes aportan su conocimiento y perspectivas. En la actualidad, la investigación se ve facilitada por el acceso a bases de datos y recursos digitales que recopilan información y conocimientos actualizados, lo cual representa una valiosa fuente para generar nuevos conocimientos y tomar decisiones fundamentadas.

c. Establecer almacenamiento

Se sugiere que las instrucciones de trabajo sean almacenadas en medios digitales y que se facilite el acceso a la información a través de la página web de la empresa mediante un sistema de inicio de sesión con nombre de usuario y contraseña. Sin embargo, se debe tener en cuenta que aproximadamente el 40% del personal del área operativa no utiliza herramientas tecnológicas como computadoras. Por lo tanto, se propone que los documentos de alta consulta en este ámbito también estén disponibles en formato físico de manera accesible. Es importante destacar que la proporción de personas que utilizan las herramientas tecnológicas actuales no incluye a aquellas que están cerca de la jubilación, y se espera que el cambio generacional afecte esta proporción en el futuro.

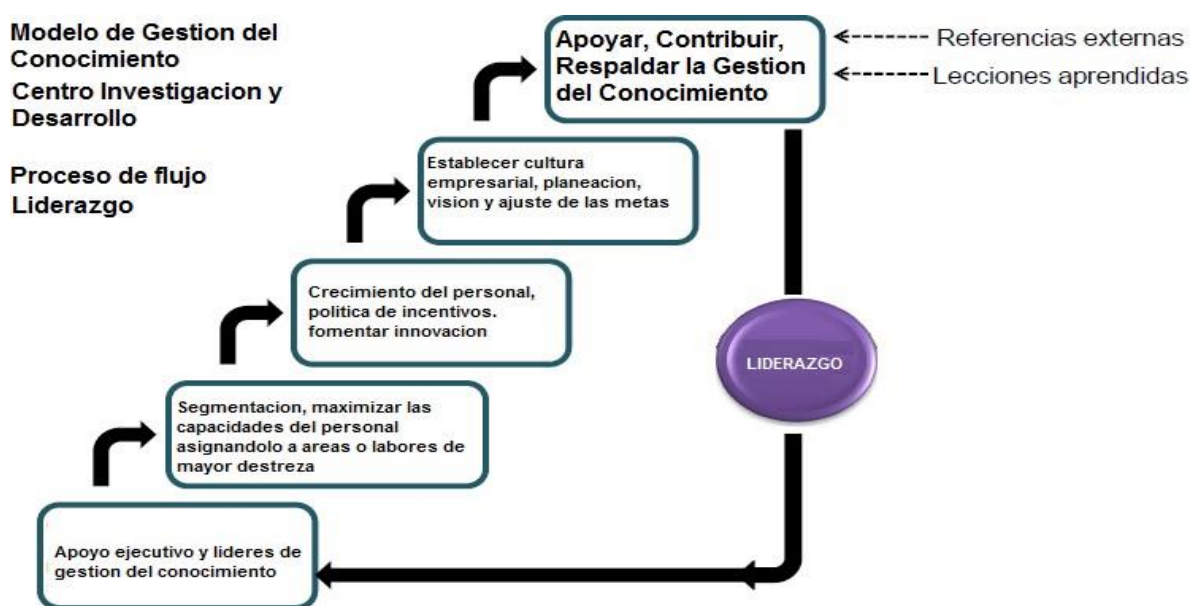
d. Almacenar y gestionar la información

El conocimiento explícito, tanto en formato digital como físico, debe ser centralizado en un área designada, también conocida como "hub". Para las PYMES del sector industrial, se recomienda tener disponibles algunos manuales en esta área. La investigación ha demostrado que los empleados tienden a familiarizarse con el material que se encuentra en su entorno de trabajo y a veces no acceden a la zona donde se almacenan los registros. Para facilitar el intercambio de instrucciones de trabajo, se puede establecer un estante común donde el personal de servicio pueda recoger y devolver los documentos al responsable de herramientas. Es responsabilidad del encargado del área garantizar que la información en formato digital se mantenga actualizada y accesible.

5.2.4. Modelo gestión del conocimiento en el pilar liderazgo

El objetivo de este pilar es mejorar el desempeño del territorio al crear y mantener las condiciones necesarias para que un grupo de personas trabaje de manera colaborativa hacia la gestión del conocimiento. Se busca establecer estrategias que posicionen el área de I+D en la visión de la empresa. La (**Figura 33**) ilustra los componentes del pilar de liderazgo en el modelo propuesto.

Figura 33 Componentes pilar de liderazgo en modelo gestión del conocimiento de las PYMES del sector industrial.



Elaboración propia.

a. Apoyo ejecutivo a la organización.

La investigación muestra que casi el 80% del personal de apoyo a las operaciones informa que esta área contribuye a la participación y aportación de conocimiento en las tareas de mantenimiento de los cultivos (el estudio no caracterizó el liderazgo en las funciones de apoyo a la investigación y el servicio). Se propone que las sugerencias sean documentadas y compartidas con la comunidad del conocimiento, y que los investigadores adopten un enfoque similar para las sugerencias de mejora que surjan durante sus procesos de investigación.

b. Segmentación de los empleados

Es recomendable llevar a cabo una segmentación de los empleados según sus roles dentro de la empresa, teniendo en cuenta sus habilidades, conocimientos y competencias

individuales. Esta segmentación estratégica permitirá identificar a los empleados más aptos para ofrecer formación interna y transferir conocimientos con éxito.

c. Desarrollo de los empleados - política motivacional

Se sugiere que la empresa establezca una política de incentivos dirigida a graduados y a aquellos individuos que presenten propuestas exitosas de innovación y creatividad. El objetivo es fomentar la iniciativa y promover una cultura de crítica constructiva en los procesos de las PYMES del sector industrial. Es importante destacar que los incentivos no se limitan exclusivamente a aspectos económicos, sino que pueden adoptar diferentes formas.

d. Crear una cultura empresarial

La implementación de la gestión del conocimiento conlleva transformaciones en la forma en que se organiza y lleva a cabo el trabajo. En este proceso, es crucial que las personas sean capaces de identificar su posición en el ciclo del conocimiento y actuar de manera coherente en función de ello. Esta alineación entre el rol individual y el modelo de gestión del conocimiento busca garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la iniciativa implementada.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

“Algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pase, otras hacen que suceda”.

Michael Jordán

6.1. Conclusiones

Es evidente que, en el entorno organizacional, un líder debe contar con la capacidad para resolver conflictos, llevar a cabo negociaciones y delegar responsabilidades. Estas habilidades son esenciales para establecer y mantener relaciones sólidas dentro de la organización, promoviendo un desarrollo óptimo en el ámbito en el que opera. En este sentido, el liderazgo desempeña un papel fundamental como una de las cualidades esenciales que un líder exitoso debe poseer para asegurar un funcionamiento efectivo de la organización.

Las habilidades directivas son una herramienta poderosa que es necesario reconocer por un número considerable de factores y variables organizativas. Se realizaron evaluaciones de varias variables desde una perspectiva interna y externa en relación a la organización. Internamente, se analizaron aspectos como la estructura organizativa, la percepción de los subordinados, la organización del aprendizaje, la eficacia organizativa, la satisfacción laboral, el compromiso organizativo, la calidad de vida/felicidad, el estrés laboral y la calidad e innovación. Externamente, se consideraron variables como el interés por las personas/clientes externos, la ventaja competitiva y las habilidades directivas. En el ámbito de la gestión de recursos humanos, el efecto transversal de estas variables conlleva diversas implicaciones, incluyendo la participación activa de las personas en la comunicación de las empresas y organizaciones.

En la literatura científica y profesional, se reconoce que las habilidades y competencias directivas desempeñan un papel crucial en la creación de valor y en el desarrollo de la competitividad en las organizaciones modernas. Estas habilidades son fundamentales para mejorar los procesos de gestión y se enfocan en obtener resultados concretos, más allá de los métodos y procesos de interacción humana.

Es importante destacar que el liderazgo debe estar alineado con la estrategia de la organización, ya que esta proporciona la base para el desarrollo del liderazgo. Las habilidades directivas son las herramientas necesarias para lograr mejores resultados, como tener una visión clara, comunicar eficazmente, delegar responsabilidades, evaluar el desempeño de los subordinados, formar equipos sólidos y fomentar una cultura de colaboración, obtener resultados tangibles y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Si se fortalece la participación de los empleados, los directivos intermedios no sólo actuarán como puente entre el equipo directivo y los empleados, sino que también podrán aportar importantes ideas al proceso de producción. Asimismo, resulta crucial implementar una sólida política de motivación y de incentivos, ya sea en forma de remuneración monetaria u otros tipos de recompensas, en función de los logros y las mejoras alcanzadas.

Es fundamental tener en mente, tal como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, que la gestión del conocimiento representa una nueva forma de gestionar una organización en la cual la participación y el compromiso de todos sus miembros son elementos clave. En este sentido, la gestión del conocimiento incluye competencias como el trabajo en equipo, la creación de nuevos estilos de gestión, el intercambio de conocimientos, la aceptación de nuevos compromisos, etc., la creación de una nueva cultura en la organización, facilitando el intercambio de todo tipo de conocimientos que conduzcan al éxito más efectivo sobre los objetivos y tareas de la organización.

Las personas son el mayor recurso de una organización. Por tanto, la importancia de las empresas depende de cómo actúan y tratan su capital humano. Aquí es donde entran en juego las habilidades directivas en puestos directivos, de modo que, además de utilizar todo el potencial y talento, puede gestionar de forma eficaz las estrategias organizativas, de personal y técnicas.

En las décadas de los ochenta y noventa, los activos intangibles adquirieron un papel fundamental en el ámbito empresarial, lo cual condujo al desarrollo de modelos de capital intelectual. Estos modelos proporcionaron una estructura para comprender y valorar los activos intangibles dentro de las organizaciones. Al mismo tiempo, surgieron métricas y mediciones específicas que permitieron evaluar y comunicar la información relacionada con estos activos, tanto dentro de la empresa como hacia el exterior.

Las habilidades directivas constituyen una ventaja competitiva fuertemente configurada hoy en día y sobre todo donde se observa un entorno cambiante y en constante cambio. La situación actual de las empresas e instituciones requiere el uso de habilidades directivas que proporcionen y desarrollen mejores servicios a los ciudadanos. Aquellas organizaciones que dispongan de directivos, intermedios, directivos y personas que tengan y gestionan adecuadamente las habilidades directivas e interpersonales entre sus empleados tendrán una ventaja o plus que marcará la diferencia, una ventaja significativa sobre aquellas entidades u organizaciones con un capital humano menos desarrollado.

Las habilidades adecuadas apoyan y fortalecen de forma óptima la gestión del conocimiento, que se traduce en crecimiento económico. La relación entre las habilidades directivas y la gestión del conocimiento es estrecha y significativa. La gestión del conocimiento se refiere al proceso de identificación, captura, organización, almacenamiento y distribución del conocimiento dentro de una organización para mejorar su desempeño y competitividad. Las habilidades directivas son fundamentales para facilitar y optimizar este proceso.

6.2. Consecuencias teóricas y prácticas

Los resultados obtenidos revelan la existencia de diferentes estilos de gestión en las organizaciones, cada uno con sus particularidades y enfoques en relación a las habilidades directivas. Es de vital importancia que el director de la organización posea la capacidad de seleccionar el estilo de gestión que mejor se adecue a las necesidades y metas específicas de la empresa.

Las habilidades directivas, como la comunicación y el liderazgo, desempeñan un papel fundamental en las organizaciones. Una comunicación efectiva permite un flujo constante de información y conocimiento en dirección a un objetivo común, lo que ayuda a mantener el enfoque en los objetivos establecidos y facilita la delegación de tareas por parte del líder. Una comunicación clara y abierta entre los miembros del equipo y el líder fomenta la comprensión mutua, la colaboración y la coordinación eficiente de las actividades. Esto, a su vez, contribuye a un ambiente de trabajo productivo y fortalece la cohesión del equipo.

Los resultados obtenidos son útiles para las organizaciones estudiadas al mejorar los perfiles de entrada y constatar que no funciona con la gestión del conocimiento. El liderazgo es importante para dirigir a los miembros de una organización hacia el logro de objetivos comunes, para motivar y apoyar a los miembros de la organización y para establecer una visión compartida y los valores de la organización.

La comunicación es esencial para establecer una dirección y establecer una buena relación entre los miembros de la organización. La comunicación también permite a los líderes conocer sus opiniones, preocupaciones y necesidades, lo que les permite tomar decisiones informadas. La comunicación también es esencial para asegurar la colaboración entre los miembros de la organización, lo que facilita el alcanzar los objetivos deseados.

El liderazgo juega un papel crucial en el impulso del cambio y la innovación dentro de una organización. Esto implica tener una visión clara de los objetivos que se desean alcanzar, establecer metas realistas y motivar a los miembros del equipo para trabajar hacia la consecución de esos objetivos. Además, un líder eficaz se asegurará de que se tomen las acciones necesarias para implementar el cambio y fomentar la innovación en todos los niveles de la organización.

En conclusión, el liderazgo desempeña un papel crucial en el éxito de una organización. Un líder efectivo se caracteriza por su habilidad para comunicarse de manera efectiva con los miembros del equipo, motivarlos, establecer metas realistas y asegurarse de que se tomen las acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados. El liderazgo efectivo implica inspirar y guiar a los demás, creando un entorno propicio para el crecimiento y el logro de objetivos.

6.3. Limitaciones y direcciones para futuras investigaciones

A fin de entender variables intangibles como las capacidades, sería conveniente desarrollar un indicador o parámetros específicos que nos permitieran el seguimiento y orientación de la investigación. Los resultados deben ir encaminados a establecer procedimientos orientados a apoyar y mejorar las variables del conjunto de datos de la unidad de diferentes políticas de personal. Además, es necesario mejorar los datos estadísticos que se ofrecen sobre estas variables, que permitan atribuir un valor real a los recursos humanos del sujeto en la toma de decisiones.

Por último, se destaca la importancia de regular las emociones, ya que el bienestar emocional se ha convertido en un elemento esencial para un funcionamiento coherente en el entorno organizacional. Desarrollar habilidades emocionales y promover un ambiente saludable contribuye a fortalecer las capacidades y habilidades necesarias para el éxito de la organización.

En resumen, la gestión del conocimiento permite integrar diversas variables tanto en la vida cotidiana como en las organizaciones. Existen diferentes enfoques, modelos y conceptos que respaldan la articulación del conocimiento en el entorno empresarial. Uno de estos enfoques es el enfoque social-formativo de la sostenibilidad social, que se basa en la promoción de una sólida formación tanto interna como externa en la organización. Esto contribuye a crear una cultura de cambio positivo en la que las personas están preparadas para enfrentar desafíos sociales, económicos y ambientales en constante evolución.

Según el modelo, el objetivo de la gestión del conocimiento es formar a personas y gestores completos con capacidad para resolver, planificar, ejecutar y socializar actividades en el contexto del trabajo en equipo.

Adicionalmente, se destaca que el valor estratégico de la gestión de competencias reside en el fortalecimiento de las habilidades directivas para intervenir en un mercado competitivo y complejo, logrando así el equilibrio deseado en el sistema.

Los cambios que están atravesando las empresas actualmente afectan al funcionamiento de los empleados, resultando en la necesidad de contribuir a los resultados de la organización mediante la capacidad de atraer a los mejores empleados, lo que conlleva su satisfacción profesional, y por tanto es importante que los actuales directivos están dispuestos a afrontar estos retos desarrollando competencias relacionadas con su trabajo en cada empresa.

Para finalizar se resalta la importancia de la Gerencia de Conocimiento, en un mundo cada vez más interconectado y donde la información fluye a una velocidad impresionante, la gerencia de conocimiento se ha vuelto esencial para el éxito de las organizaciones a partir del desarrollo de las habilidades directivas. La gerencia de conocimiento también está relacionada con la cultura organizacional. Una cultura que valora y promueve el aprendizaje continuo, la colaboración y la compartición de conocimiento crea un entorno propicio para el éxito de la gestión de conocimiento. Los líderes desempeñan un papel fundamental en la creación de esta cultura, alentando a los empleados.

Consideraciones Éticas

El presente estudio se ha llevado a cabo siguiendo los principios fundamentales para la investigación médica, incluyendo la Declaración de Helsinki, y cumpliendo con las normativas legales vigentes en materia de protección de datos personales, así como los derechos y obligaciones relacionados con la información y documentación sanitaria. Se proporcionó a los participantes una hoja de información detallada y se obtuvo el consentimiento informado firmado por cada individuo incluido en el estudio. Todo el proceso se realizó con el debido respeto a la ética y la privacidad de los participantes, garantizando su plena comprensión y aceptación de su participación en la investigación.

Referencias bibliográficas

- Abril, G. (2022). *La calidad de vida en el trabajo y el importante papel de los recursos humanos*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/53938>
- Acosta, A. (2018). *Teletrabajo y percepción de la productividad: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia - Colombia*. Repositorio Institucional. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/14436>
- Argyris, C. (1970). Entender el comportamiento organizacional.
- Aguilar Pineda, A. J. (2019). *Aplicación de la Auditoria operativa en la Gestión del inventario de la empresa LIDER PHARMA SA año 2018*. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/619>
- Alarcón, W., Saldarriaga Girón, M. Á., y De La Vega Ventó, M. (2021). *Empleo de la 32a Brigada de Infantería en Apoyo al Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres en la Región la Libertad*. <http://repositorio.esge.edu.pe/handle/ESGEEPG/664>
- Alcívar, J. (2022). *Importancia de la inteligencia emocional en el desempeño académico de los estudiantes programa aprendiendo en casa*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/62688>
- Aleu, E. (2021). *Estrategias para la elaboración de manuales de procedimiento integrados al sistema de control interno y a los procesos de mejora continúa de la organización*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/129709>

- Alfaro, A. C., y Santos, R. A. (2015). *El análisis técnico y fundamental en un contexto de globalización: Bancolombia. Aglala*, 6(1). <https://doi.org/10.22519/22157360.976>
- Alva, C., Cristobal, J., y Flores, Y. (2020). *Gestión administrativa y su relación con la calidad de servicio al usuario del hospital regional de Pucallpa*, 2018.
<http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/4587>
- Amesquita, M. M. (2022). *Inteligencia emocional y síndrome de Burnout en trabajadores de una empresa pública Región Sur durante el contexto de pandemia por Covid-19 en el año 2021*. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/6909>
- Andrade, M. F. (2022). *Modelo de gestión con base en el Balanced Scorecard para el área de Controlling y Accounting de la empresa Kantar Worldpanel Ecuador KANTARECSA S.A. de Quito—Ecuador*.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/27893>
- Aran, G. (2015). *Comunicación persuasiva en las entrevistas de trabajo*. Editorial UOC.
- Arcos, F. (2020). *Desempeño laboral y calidad en trabajadores de empresas contratistas de obras públicas del distrito de Yurimaguas*, 2019.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46404>
- Arenas, F., y Andrade, V. (2013). *Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia*. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43-56.
<https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/247>

Arenas, K. G., y Gómez, M. del M. (2014). *Inteligencia emocional en las organizaciones*

<http://repositorio.face.unt.edu.ar:8920/xmlui/handle/123456789/412>

Arias Vargas, F (2019). *Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. Universidad del Zulia.*

<https://www.redalyc.org/journal/280/28059953005/html/>

Arias-Vargas, F. J., Ribes-Giner, G., Garcés-Giraldo, L. F., & Arango-Botero, D. M.

(2022). *Competitividad de empresas rurales impulsadas por millennials en*

Antioquia. Revista CEA, 8(16), e1993. <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1993>

Ariza, E. y Vásquez, O. (2018). *Conocimiento matemático formal como predictor del*

rendimiento académico. <http://hdl.handle.net/10584/7557>

Arrascue, I. (2021). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019.*

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16942>

Ayala, E., y Gonzales, S. (2015). *Tecnologías de la Información y la Comunicación.*

Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1189>

Ballesteros, F. J. (2020). *Promoción de la salud como estrategia generadora de entornos laborales saludables en instituciones prestadoras de servicios de salud.*

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/3707>

- Barradas Martínez, M. D. R., y Rodríguez Lázaro, J. (2021). *Modelos de creación de conocimiento: una revisión teórica*.
<http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=200102>
- Barragán, D. (2018). *Coaching y liderazgo en el ámbito de la Fuerza Aérea del Perú. Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú*.
<http://repositorio.fap.mil.pe/handle/fap/45>
- Barranzuela, M., y Díaz, V. (2022). *Análisis del diseño organizacional y propuesta de implementación del área de Gestión del Talento Humano en la startup piurana Manzana Verde*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5709>
- Becerril, S. (2021). *La enseñanza/aprendizaje de una segunda lengua a partir de las inteligencias múltiples*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/50771>
- Belloso, R. (2015). *la I+D que tenemos. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*.
<https://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Bernabeu, N., y Goldstein, A. (2016). *Creatividad y aprendizaje: El juego como herramienta pedagógica*. Narcea Ediciones.
- Berrío Cano, S. (2021). *El derecho a la consulta previa, plasmado en una herramienta digital para la gestión del conocimiento del cabildo indígena Awá La Cabaña del municipio de Puerto Asís, Putumayo*.
[\http://repository.unad.edu.co/handle/10596/42614

- Blanch, G. (2021). *Relevancia de las competencias directivas en la gestión de MiPEs en Argentina para su sustentabilidad y desarrollo en entornos de crisis*.
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/24041>
- Blacutt Olmos (2021). “*La innovación, un tema recorriendo los caminos de la teoría de la administración*”. *Perspectivas*, Año 24, N° 47, mayo 2021. pp. 123-138.
Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: I39, A39.
http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n47/n47_a06.pdf
- Caballo, V. E., Piqueras, J. A., Antona, C., Irurtia, M. J., Salazar, I. C., Equipo, D., Bas, P., y Salavera, C. (2018). *La autoestima y su relación con la ansiedad social y las habilidades sociales*. *Psicología Conductual*, 26(1), 23-53.
<https://zaguan.unizar.es/record/70886>
- Calvache, I. J. (2020). *Estrategias pedagógicas diseñadas bajo el enfoque del Diseño Universal para el aprendizaje e inteligencias lingüística, visual-espacial y emocional vinculadas al plan de estudios de español y literatura, de grado décimo del Colegio Británico de Cartagena para facilitar los procesos de educación inclusiva de un estudiante con TEA*.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/43226>
- Cámara de Comercio de Medellín de Medellín, (2022). *Las pymes: realidad económica que impulsa el crecimiento*. *Informativo cámara*, 6-7.
- Canós-Darós, L. (2013). *An algorithm to identify the most motivated employees*. *Management Decisión*, Vol. 51, No. 4, 813-823.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741311326581/full/html>

Cañaveras, D. (2018). *Modelos organizativos en materia de prevención de riesgos laborales en el sector educativo público español.*

<http://ruja.ujaen.es/jspui/handle/10953/903>

Carrión, K. S. (2022). *La justicia organizacional y su relación con las conductas de ciudadanía organizacional en los trabajadores de la empresa LADRILLOS LARK SA 2019.*

http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5983/TESIS_CARRI%C3%93N%20CASTILLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carrión, J. (2002). *Modelo general para la creación de conocimiento. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Recuperado Octubre, 30, 2007.*

Castiblanco, D. (2020). *Evaluación del desempeño por competencias para el bienestar laboral del área comercial de la empresa transportes Botero Soto.*

<https://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/2324>

Castro, P., y López, E. (2021). *Relación de los derechos humanos – tributación: Una revisión desde la teoría de la justicia de Jhon Rawls.*

<https://repositorio.uco.edu.co/jspui/handle/20.500.13064/822>

Cedeño, M., y Córdova, E. (2017). *La electrificación para potenciar las exportaciones en las industrias productoras del sector camaronero en Guayaquil.*

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/47697>

Center for Creative Leadership (2012). *Identidad social: conocerse a uno mismo para liderar a los demás.* <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/>

- Chávez, L. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión activa de calidad en la Institución Educativa No 6076 República de Nicaragua, Villa El Salvador, Lima; periodo 2009—2010*. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/5808>
- Chung, V. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016*.
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/733>
- Colorado, L., y Rojas, M. (2021). *Relación de las habilidades blandas y el éxito profesional en los agremiados del Colegio de Sociólogos de Cajamarca. Universidad Nacional de Cajamarca*.
<http://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/4240>
- Cortés, A. (2022). *Manual de herramientas estratégicas para líderes que les permitan mejorar el clima organizacional*.
<http://riaa.uaem.mx/xmlui/handle/20.500.12055/2708>
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Day, L., Balogun, J., & Mayer, M. (2023). *Strategic Change in a Pluralistic Context: Change leader sensegiving*. *Organization Studies*.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01708406231166815>
- De Bono, E. (1991). *Edward de Bono el Pensamiento Lateral: Manual de Creatividad*. Barcelona, España: Editorial Paidós Plural.

De la Calle, M., Rodríguez, J., y González, T. (2022). *Las competencias del talento en la Industria 4.0, demanda vs oferta: Caso de estudio de la Universidad Rey Juan Carlos, España. Formación universitaria, 15(1), 19-32.*

<https://doi.org/10.4067/S0718-50062022000100019>

Decreto 957, 5 de diciembre, 2019. *Ministerio De Comercio Industria Y Turismo.*

(Colombia). Obtenido el 20 de mayo de 2023. [https://www.suin-](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30036557)

[juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30036557](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30036557)

Díaz-Arce, D., y Loyola-Illescas, E. (2021). *Competencias digitales en el contexto COVID 19: una mirada desde la educación. Revista Innova Educación, 3(1), 120–150.*

<https://doi.org/10.35622/j.rie.2021.01.006>

Drucker, P. (2004). *La disciplina de la innovación. Harvard business review, 82(8), 3-*

7.<http://www.sela.org/media/3212238/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>

Dumitru, CL (2022). *Skandia Navigator: una herramienta innovadora para evaluar activos intangibles ocultos. Anales de la Universidad Ovidius, Serie de Ciencias*

Económicas, 22 (2), 846-851.<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022->

[issue2/Section%205/5.pdf](https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%205/5.pdf)

Edvinsson, L., & Malone, M., 1999. *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa (No. E14 227).*

Edwin Creely, Michael Henderson, Danah Henriksen y Renee Crawford (2021) *Liderando el cambio para la creatividad en las escuelas: movilizand*

ando la asunción de riesgos creativos y el fracaso productivo, International Journal of Leadership in

Education, <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/13603124.2021.1969040?scroll=top&needAccess=true&role=tab>

Elisondo, R. Y Donolo, D. (2013). *La lámpara maravillosa y la creatividad*. *Revista Creatividad y Sociedad* (21). <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/25297>

Escobar, F. A. (2016). *El uso del tic como herramienta pedagógica para la motivación de los docentes en el proceso de aprendizaje y enseñanza en la asignatura de inglés*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/2762>

Escobedo Portillo, M. T., Hernández Gómez, J. A., Estebané Ortega, V., y Martínez Moreno, G. (2016). *Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados*. *Ciencia y trabajo*, 18(55), 16-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>

Errasti-Pérez, J., Al-Halabí, S., López-Navarro, E., y Pérez-Álvarez, M. (2022). *Atención plena (mindfulness): por qué es posible que funcione y por qué es seguro que triunfe*. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual*, 31(1), 235-248. <https://dconducta.es/assets/atenci%C3%B3nplena.pdf>

Farfán, J. (2019). *Investigación universitaria, clima y cultura organizacional en la Universidad César Vallejo – sede Lima Este – San Juan de Lurigancho—2012*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/3487>

Fernandez, M. D. (2019). *Problemas de conducta y la convivencia en el aula en estudiantes del nivel secundario de la I.E. Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva, en el año 2018*. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3867>

Franco, C. I., y Rodríguez, O. I. (2019). *Estudio actual de la cultura organizacional de la empresa estatal Defensoría Pública del Ecuador (Guayas). Propuesta para la Creación de un modelo de cultura organizacional que promueva la Satisfacción laboral como detonante para una mejora en el contenido de la ciudadanía.*

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14008>

Franco, M. (2020). *La aplicación de la ley de descentralización y autogestión del hospital público -Decreto 518/93- como mecanismo para optimizar el sistema de salud: Planteo y realidad departamento Cruz del Eje de la provincia de Córdoba.*

<http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2889/>

Furquet, A. (2019). *Marca país como estrategia de competitividad y crecimiento económico de los países de África Subsahariana. Estudio de caso aplicado a Ghana.* <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/32741>

García-Cabrera, A m., García-soto, M. G., & días-Furtado, J. (2015). *Emprender en economías emergentes: el entorno institucional y su desarrollo. Innovar, 25(57), 133-156. Doi: 10.15446/innovar.v25n57.50357.*

<http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50357>

Gavilánez, W. E. P., Higuera, M., Oviedo, L., y Jacome, V. (2019). *Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. RECIMUNDO, 3(3 ESP), 682-705.*

[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.Esp\).noviembre.2019.682-705](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.682-705)

Gil, Alfonso; Carrillo, Francisco. (2013) *La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. Intangible Capital, vol. 9, núm. 3, pp. 730-*

753 <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/14111>

Giraldo, L. F. G., Tobón, J. A. G., y Zuluaga, C. G. (2023). *Una propuesta ética como alternativa de aprendizaje en Laura Montoya Upegui*.

<https://philpapers.org/rec/TOBUPT>

Goleman, D. (2012): *Inteligencia emocional*. Kairós.

Gómez, M. (2019). *Percepción docente de las habilidades directivas de los gestores de las instituciones educativas públicas del distrito del Rímac, en función al género*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

<http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4033>

Gordillo, J., Encalada, F., Feraud, F., y Roque, J. (2021). *Evaluación de la capacidad discriminativa de los indicadores antropométricos y su relación predictiva de diabetes en trabajadores de salud del Hospital Universitario de Guayaquil—Ecuador*. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(3), 486-493.

<https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i3.3758>

Guilera, L. (2021). *Competencias directivas*. Marge Books

Guijarro y Jorge, J.M. (2001) “*Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas: Algumas Experiências de Gestao*”. Libro. Páginas, inicial: 1-final: 267. Editorial: Núcleo de Gestão y Política Tecnológica de la Universidad de Sao Paulo (Brasil)

Hannum, K. (2012). *Identidad social: conocerse a uno mismo para liderar a los demás*. Centro de Liderazgo Creativo.

Hernández, J. (2021). *¿Y el liderazgo para qué?* American Book Group.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6 ed.)*.
Mc Graw Hill.

Huerta Salgado, J. (2022). *Desarrollo de capacidades en los universitarios para su
inserción laboral en México* Repositorio Institucional RI.
<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/112076>

Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). *Modelos de gestión del talento humano en el contexto
internacional. Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175-175.
<https://revpoliticass.uanl.mx/index.php/RPGyC/article/view/250>

Hurtado, M. F. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de
implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail
de Piura*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2883>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2005). *Metodología de la
investigación*.
https://www.academia.edu/42079491/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_INEGI_2005

Kim, SL, Yun, S. y Cheong, M. (2023), "*Liderazgo directivo y de empoderamiento y hacerse
cargo: un papel moderador de la motivación intrínseca del empleado*", *Journal of
Managerial Psychology*, vol. antes de la impresión No. antes de la
impresión. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-10-2022-0518/full/html?skipTracking=true>

Knies et al., (2023). *The Systematic Development of an Online Career-Oriented People Management Training for Line Managers of Professionals: A Pilot Field Intervention Study*. *Public Personnel Management*.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00910260231176510>

Jang, S. y von Zedtwitz, M. (2023). *¿Abrir temprano o tarde? El efecto de la innovación abierta antes y después del lanzamiento del producto en el desempeño del mercado de nuevos productos*. *Dirección de Marketing Industrial*, 112, 113-127.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985012300086X>

Jiménez-Consuegra, M. A., Maldonado, E. F., Pantoja, G. D., Valbuena, J. B., Nieto, C. A. R., Barraza, J. A. C., y Araújo, A. A. (2021). *Estrategias y organización digital de los profesores universitarios en enseñanza y conectividad en el contexto de la pandemia generada por el COVID-19*. *Revista Academia y Virtualidad*, 14(1), 63-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7959914>

Jove, M., y Villamar, E. (2022). *Relación entre la satisfacción laboral y la felicidad de los trabajadores de la Autoridad Nacional del Agua, de la sede Autoridad Administrativa del Agua I Caplina Ocoña, Arequipa – 2021*.

<http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/6156>

Jorzik, P., Yigit, A., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Dabic, M. (2023). *Artificial Intelligence-Enabled Business Model Innovation: Competencies and Roles of Top Management*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–13.

<https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3275643>

- Kakabadse, N.; Kakadse, A.; Kouzmin, A. (2003). *Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. Journal of Knowledge Management*, 7(4):75-91
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270310492967/full/html>
- Karman, A. (2020). *Comprensión de los vínculos entre la gestión sostenible de los recursos humanos y el valor organizacional: la fuerza del sistema SHRM. Gestión de sistemas humanos*, 39 (1), 51-68.<https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm190602>
- Lee, G. K., & Cole, R. E. (2003). *From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the Linux kernel development. Organization science*, 14(6), 633-649.https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49382160/From_a_Firm-Based_to_a_Community-Based
- Loayza, E. J. (2017). *Diseño e implementación del plan de manejo ambiental para el mejoramiento de la producción de oro y prevenir la contaminación de la pequeña minería y minería artesanal en la Concesión Taipe Ira Rima.*
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6395>
- López, M. (2019). *Relación de las prácticas de liderazgo transformacional con el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en empleados de una universidad privada.* <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13576>
- Lorenzo Campos, K. N. (2022). *Nivel de conocimientos acerca de la toma de muestra sanguínea venosa en estudiantes del 9no y 10mo ciclo de la escuela de tecnología*

médica en laboratorio clínico de la universidad Norbert Wiener. Lima 2021.

<https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/5938>

Madrigal Torres, B. E., Baltazar Silva, A., Franco Garcia, R. G., González Montoya, H., Ochoa Ramos, A. L., Madrigal Torres, R., ... y Gómez Quintero, O. (2009). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill.

https://www.researchgate.net/publication/340792650_HABILIDADES_DIRECTIVAS_2a_Edicion

Maldonado Pinto, J. (2019). *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*. Ediciones de la U. <https://ggle.io/5sjB>

Mcadam, R.; McCreedy, S. (1999). *A critical review of knowledge management models. The Learning Organization*, 6(3):91-100. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696479910270416/full/html>

María Amalia Trillo Holgado; Roberto Espejo Mohedano; Manuel Fernandez Esquinas. (2021) *The effect of intellectual capital in the profit of andalusian technology-based spin-offs. Revista de estudios regionales*. 121, pp. 137 - 164.

Martínez, M. (2020). *Demandas requeridas en los trabajadores contemporáneos: Perspectivas e implicaciones. QVADRATA. Estudios sobre educación, artes y humanidades*, 2(4), 123-147. <https://doi.org/10.54167/qvadrata.v2i4.776>

Martín De Castro, Gregorio; Saez, Pedro; López, José; Dorado, Raquel. (2007), *Knowledge creation process. Theory and empirical evidence from knowledge-intensive firms. Houndmills: Palgrave Macmillan*, 205 p.

- Martínez, R., y Rossell, M. M. (2021). *Análisis del modelo de evaluación de desempeño por competencias de mercantil C.A. Banco Universal, oficina punto fijo. Aula virtual*, 2(05), 69-93. <https://oaji.net/articles/2021/11318-1641608988.pdf>
- Marta Peris Ortiz; Dayanis García Hurtado; Alberto Prado Román. (2023) Measuring knowledge exploration and exploitation in universities and the relationship with global ranking indicators. *European Research on Management and Business Economics (Online)*. 29.
- Mejía-Rocha, M. I., & Colín-Salgado, M. (2013). *Gestión de conocimiento y su importancia en las organizaciones (Knowledge Management and Its Importance in Organizations)*. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 5(9).
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3528540
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. <https://ggle.io/5sUP>
- Luzón, M. D. M., Benavent, F. B., Moreno, M. Á. E., Aramburo, M. B. L., Pérez, J. F. M., Martínez, M. M., ... & Bonet, F. J. P. (2008) *La Generación De Conocimiento En La*. <https://www.uv.es/~balbastr/Moreno%20et%20al.pdf>
- Moller, A.M. y Grøn, C.H. (2023) *Street-Level Leadership: Re-conceptualizing the Role of the Manager* *Review of Public Personnel Administration*,
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X231155357>
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis (2 ed.)*. Pearson.
<https://drive.google.com/file/d/0B7sxs1YfEpNfVkFmZERuRzAtaW8/view?resourcekey=0-zZlyPNyTXylgB2hHI-w5dw>

- Muñoz, H. (2021). *Estrategia de liderazgo directivo para mejorar las habilidades gerenciales en un instituto tecnológico de Lima, 2020*.
<https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/11844>
- Muñoz, L. D. C. (2020). *Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas*. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69.
<http://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>
- Murcia Cabra, H. H. M. (2015). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. 2a Edición. Ediciones de la U.
https://gestionempresarialuts.files.wordpress.com/2014/08/creatividad_e_innovacion_para_el_desarrollo_empresarial_1_to_53.pdf
- Neumann, Frank. (2014) *An Integrated Descriptive Model of Knowledge Creation in Interdisciplinary Product Development*. *Actas del 10th International Workshop on Integrated Design Engineering Ide Workshop*. Gommern, Germany, , pp. 1-10.
https://www.researchgate.net/publication/266911016_An_Integrated_Descriptive_Model_of_Knowledge_Creation_in_Interdisciplinary_Product_Development
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
<https://www.strategy-business.com/media/file/8592.PDF>
- Orozco Alvarado, J. C. (2016). *Estrategias Didácticas y aprendizaje de las Ciencias Sociales*. *Revista Científica De FAREM-Estelí*, (17), 65–80.
<https://doi.org/10.5377/farem.v0i17.2615>

Oinas-Kukkonen, Harri. (2004) “*The Model for Organizational Knowledge Creation and Management*”. En: *Actas del Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities. University of Innsbruck, Innsbruck, Austria, , p. 1-11.* http://www.cream oulu.fi/english/documents/Harri_Oinas-Kukkonen_artikkeli.pdf

OCDE/Eurostat (2007), *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª edición, Tragsa, Madrid*
<https://doi.org/10.1787/9789264065659-es> .

OCDE. (2019). *Study on Social and Emotional Skills – SSES*
<https://www.oecd.org/education/cei/social-emotional-skills-study/>

O’Leary, S., Lieberman, S., Gulyas, A., Ogilvie, M., Bates, D., Heath, T., Pelz, C., Williams, S., Shalet, D. (2023) *Management actions to address the climate emergency: Motivations and barriers for SMEs and other societal micro/meso-level groups International Journal of Management Education, 21 (3), art. no. 100831, 1)*
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100831>

Paradiso, G. (2022). *Feedback Consciente 2da edición: Un manual para líderes, facilitadores y coaches.* Editorial Temas.

Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. y Moreno-Freites, Z. (2021). *Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. Investigación administrativa, 50(127).* <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>

- Pedraza, N. A. (2020). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior*. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Peña Vera, T., y Pirela Morillo, J. (2007). *La complejidad del análisis documental*. *Información, cultura y sociedad*, (16), 55-81. <https://doi.org/10.34096/ics.i16.869>
- Peñafiel-Loor, J., Pibaque, M., y Pin, J. (2019). *La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(1 ESPECIAL), 107-133. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1>
- Perez, M., Ponce, M., y Relich, M. (2022). *Habilidades sociales en niños con discapacidad intelectual* Repositorio Institucional. <https://rid.ugr.edu.ar/handle/20.500.14125/121>
- Psychogios, A. (2022), "Reconceptualización del liderazgo de calidad total: desarrollo de un marco y agenda de investigación futura", *The TQM Journal*, vol. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-01-2022-0030/full/html?skipTracking=true>
- Puertas, E. B., Sotelo, J. M., y Ramos, G. (2020). *Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud*. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>

- Rocamora, A. (2013). *Intervención en crisis en las conductas suicidas*. Editorial Desclée de Brouwer. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/115456>
- Rodríguez Gómez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica*. *Educar*, 37:25-39. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>
- Rodríguez-Rodríguez, J., y Reguant-Álvarez, M. (2020). *Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach*. *REIRE Revista d'Innovació I Recerca En Educació*, 13(2), 1–13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Román, M., Londoño, M., y Álvarez, N. (2021). *La página web como herramienta transformadora en el desarrollo de habilidades y competencias comunicativas en los estudiantes del grado 5to de la básica primaria de la Institución Educativa San Lorenzo de Aburrá, implementada bajo el enfoque de los Diseño Universal para el Aprendizaje D.U.A.* <https://hdl.handle.net/11227/14750>
- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). *Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems*. *Global Journal of Flexible Systems Management*. <https://rdcu.be/diSGN>
- Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. (2017). *La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi*. <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/147>

- Sabater, V (2017). Competencias para el empleo tras la crisis económica. Empleo y productividad en el sector público y en el privado: valoración, retos y oportunidades.pp. 261 - 287. (España): Tirant Lo Blanch.
- Santos, L. (2011). *La felicidad como emoción positiva y su relación con el servicio en un banco de la ciudad de Bucaramanga*.
<https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/17661>
- Santos, N. N., Franco, G., & Beja, M. J. (2023). *Perfiles de Inteligencia Emocional y Competencias Sociales. Escritos de Psicología-Psychological Writings, 16(1)*.<https://www.revistas.uma.es/index.php/espsi/article/view/14749>
- Simbron, S., y Sanabria, F. (2018). *Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. CIENCIAMATRIA, 6(1), 59-83*.
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Smith, J. y Smith L. (2017). *The Nature of Creativity. (pp. 21-35). En Beghetto, R. y Sriraman, B. (Eds.) Creative Contradictions in Education. Cham: Springer International Publishing*.https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21924-0_2
- Sotomayor, N. y Armas, E. G. (2015). *La valoración de propiedad, planta y equipo de acuerdo a la sección 17 de las Niif para PYMES en la empresa Aerofaq Cía. Ltda, cantón Quevedo, año 2012*. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/949>
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo. Modelo para un desempeño superior, Jhon Wiley & Sons, Nueva*

York .<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57498257/Libro - Competencias-Spencer.pdf?1538598280=&response-content->

Stankosky, Michael. y Baldanza, Carolyn., (2018). *3 - Leveraging Knowledge Is Power — Not Simply Sharing It. Emerald Publishing Limited. United Kingdom*
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-78743-787-620181004/full/html>

Suarez, D. A. (2018). *Control interno y autocontrol*
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/32882>

Torres, W. E. R. (2023). *Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2234>

Uotila, Tuomo; Melkas, Helinä; Harmaakorpi, Vesa. (2005) *Incorporating futures research into regional knowledge creation and management. Science Direct., núm. 37, pp. 849-866.*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328705000029>

Valencia-Arias, A., Gómez-Molina, S., Vélez-Holguín, R. M., y Cardona-Acevedo, S. (2023). *Disposition to use mobile learning (m-learning) in virtual programs: a hybrid technology acceptance model (TAM) and the theory of planned behavior (TPB). Formacion Universitaria*, 16(2), 25–34. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000200025>

- Vargas, M. (2022). *Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Empresa “General Concept.”*
<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/29376>
- Vasco, A; Morales, G., Restrepo, S., Cortez, L., & Panche. (2022). *Cognición social y su relación con el desempeño laboral en instituciones universitarias. Revista de Filosofía (Venezuela), 39(102), 462–472.*
https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/vgvQP?_s=GcWkicRPIT1%2BK%2BH1IurqNNCW37Q%3D
- Vegas, A. (2022). *Propuesta de implementación de la herramienta de balanced scorecard en una empresa de certificaciones, estudio de caso para mejorar la eficiencia en los costos operativos y propuesta de valor al cliente.*
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5464>
- Vera-Sacón, M., y Vegas-Meléndez, H. (2021). *Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6), 479-491.* <http://dx.doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800>
- Villegas, A. (2020). *Modelo de gestión del conocimiento para el desarrollo de capacidades dinámicas en una empresa de tecnología de Información en Colombia: Caso Sophos Solutions.* <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17062>
- Whetten, D. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación.*
- Willocks, KE (2022). *Haciendo visible el liderazgo como desarrollo de la práctica: Aprendiendo de la Teoría de la Actividad. Aprendizaje Gerencial, 0 (0).* <https://doi.org/10.1177/13505076221105870>

Yapura, C. (2022). *Liderazgo transformacional en la felicidad en el trabajo del personal de salud en un hospital nacional del Cusco*, 2022.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/101018>

Zamalloa, T. (2020). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte—2018*. Universidad Andina del Cusco. <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/3578>

Zelada, C. (2022). *Las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en un registro de estado civil en la región La Libertad*, 2022.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99808>

Lista de Anexos

Anexo 1. *Número de ítems y variables analizadas en ítems de la encuesta.*

Anexo 2. *Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS, por las siglas de personal assesment of management skill).*

Anexo 3. *Cuestionario liderazgo y gestión (MDQ, por las siglas Management Development Questionnaire)*

Anexo 1. *Número de ítems y variables analizadas en ítems de la encuesta*

Categoría	Habilidades	Preguntas
Habilidades personales	Autoconocimiento (Ítem 1-5)	Auto conocimiento Auto revelación Forma de recopilar Enfrentar Valores
	Manejo de estrés (Ítem 6-11)	Administración del Tiempo Priorización Ejercicio Frustración Técnica de Relajación Equilibrio
	Solución analítica (Ítem 12-14)	Comprender problema Más de una alternativa Métodos de resolución
	Solución creativa (Ítem 15-19)	Definir problema Mente abierta Lógica Ponderación de alternativas Solución creativa
Habilidades interpersonales	Coaching (Ítem 20-23)	Puntos de vista divergentes Info de personas afectadas Reconocimiento Ruptura de reglas
	Consultoría y comunicación (Ítem 24-32)	Aconsejar Entrenamiento Realimentación de problemas Corrección y fortalecimiento Objetividad Asumo la responsabilidad Oportunidad No hablo con quien no tiene info Respondo si comprendo
	Ganar poder e influencia (Ítem 33-40)	Iniciativa Actualización Apoyo en evento Relaciones Minimizar rutina Siempre anoto inf importante Me niego a negociar Evito amenazar
	Motivación a los demás (Ítem 41-49)	Observo si hay recurso Recompeso Diseño tareas Comentarios oportunos Metas de rendimiento Último recurso

		Disciplino Justicia y equidad Reconocimiento significativo
	Manejo de conflictos (ítem 50-58)	Evito acusar Animo a la interacción Solicitud específica Muestro preocupación Información adicional Sugiero comportamiento No tomo partido Genero múltiples alternativas Encuentro áreas
Habilidades de grupo	Facultamiento (ítem 59-62)	Ayudo a ser competentes Proporciono comentarios Proporciono información Destaco el impacto
	Delegar (ítem 63-67)	Específico resultados Específico el nivel de iniciativa Permito la participación Evito delegación descendente Responsabilidad
	Formación de equipos (ítem 68-71)	Credibilidad Claro y coherente Base común Visión clara
	Miembro de equipo (ítem 72-73)	Facilito tareas Ayudo a construir
	Trabajo en equipo (ítem 74-77)	Tengo información Evito pensamiento global Identificar competencia de equipo Estándares altos
	Lidero el cambio positivo (ítem-78-85)	Asocio actividades Registro de actividades Realimentación Cerrar huecos Gratitud Influencia positiva Efecto positivo en otros Empatía

La puntuación máxima es de 510 puntos para el cuestionario los resultados se agrupan en los siguientes cuartiles:

- De 422 o más = se localiza en el cuartil superior
- De 395 a 421 = se localiza en el segundo cuartil
- De 369 a 394 = se localiza en el tercer cuartil
- De 368 o menos = se localiza en el cuartil inferior

Anexo 2. *Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS, por las siglas de personal assesment of management skill)*

Para obtener un perfil general de su nivel sus habilidades para el liderazgo, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación siguiente. Por favor evalúe su conducta como es, no como a usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en ninguna actividad específica, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares. Sea realista; este instrumento está diseñado para ayudarle a conocer sus necesidades específicas en liderazgo. Después de que haya terminado la encuesta, vía email recibirá la solución del test."

Escala de evaluación

1 En fuerte desacuerdo

2 En desacuerdo

3 En poco desacuerdo

4 En poco acuerdo

5 De acuerdo

Respecto a mi nivel de autoconocimiento:

1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.
2. Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es compartir mis creencias y sentimientos).

3. Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.
4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.
5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían mi comportamiento. Cuando me enfrento a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo:
6. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.
7. Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.
8. Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.
9. Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.
10. Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.
11. Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.

Cuando enfrento un problema típico de rutina:

12. Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.
13. Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente

14. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.

Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:

15. Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.

16. Trato de "descongelar" mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo. 1

7. Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).

18. Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.

19. Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.

Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:

20. Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.

21. Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.

22. Procuro brindar reconocimiento no solo a quienes se le ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).

23. Aliento de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas. En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:

24. Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.

25. Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello. Debo dar orientación.

26. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.

27. Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.

28. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.

29. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista la utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"

30. Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.

31. No hablo descriptivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.
32. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo. En una situación en la que es importante ganar más poder:
33. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.
34. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.
35. Apoyo los eventos las actividades ceremoniales de la organización.
36. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.
37. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.
38. Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.
39. Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.
40. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás. Cuando otra persona necesita ser motivada:
41. Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.
42. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.
43. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes desafiantes.

44. Me aseguro de que las personas reciban retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.
45. Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con un límite de tiempo.
46. Solo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.
47. Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.
48. Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.
49. Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección:
50. Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.
51. Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.
52. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable. Cuando alguien se queja por algo que he hecho:
53. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.
54. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.

55. Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables. Cuando dos personas están en conflicto yo soy el mediador:

56. No tomo partido, sino que permanezco neutral.

57. Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.

58. Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.

En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumplan con su trabajo:

59. La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos. 60. Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.

61. Trato de ofrecer toda la información que la gente requiera para realizar sus actividades.

62. Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. Cuando delego trabajo a los demás:

63. Especifico claramente los resultados que deseo.

64. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).

65. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.

66. Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiendo soluciones en vez de solo pedir consejos o respuestas.

67. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.

Cuando desempeño el papel de líder de un equipo:

68. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo. 69. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.

70. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.

71. Articulo una visión clara y motivada del que el equipo puede lograr, así con metas específicas de corto plazo.

Cuando desempeño el papel de miembro de un equipo:

72. Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.

73. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:

74. Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos. 75. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.

76. Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas. 77. Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así con pequeñas mejoras continuas. Cuando estoy en posición de liderar el cambio:

78. Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.

79. Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero. 80.

Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.

81. Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.

82. Hago muchos más comentarios positivos que negativos.

83. Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.

84. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.

Anexo 3. Cuestionario liderazgo y gestión (MDQ, por las siglas Management Development Questionnaire)

El Management Development Questionnaire (MDQ) es una herramienta de evaluación de liderazgo y gestión desarrollada por el Center for Creative Leadership (CCL). El MDQ consta de 150 preguntas que se dividen en seis áreas temáticas principales: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, gestión del cambio y gestión del tiempo.

Las preguntas están diseñadas para evaluar la capacidad del individuo para liderar equipos, comunicarse efectivamente, trabajar en equipo, tomar decisiones informadas y manejar situaciones de cambio y estrés. El MDQ se utiliza comúnmente en programas de desarrollo de liderazgo y gestión para evaluar las habilidades y competencias del individuo y proporcionar retroalimentación específica sobre las fortalezas y debilidades en estas áreas temáticas clave.

El objetivo del MDQ es proporcionar una evaluación completa de las habilidades y competencias gerenciales del individuo. Los resultados del cuestionario se presentan en un informe personalizado que muestra las fortalezas y debilidades del gerente en cada área evaluada. El informe también puede incluir recomendaciones específicas para mejorar las habilidades y competencias gerenciales.

Es importante tener en cuenta que el MDQ no debe ser la única herramienta utilizada para evaluar las habilidades de liderazgo y gestión de los empleados. También es importante utilizar otras evaluaciones, como revisiones de desempeño y retroalimentación continua, para obtener una imagen completa del desempeño del individuo.

El Management Development Questionnaire (MDQ) es un cuestionario de autoevaluación que se utiliza para medir las habilidades y competencias gerenciales de los líderes y gerentes en diferentes áreas de su trabajo.

En resumen, el MDQ es una herramienta útil para los líderes y gerentes que desean evaluar sus habilidades y competencias gerenciales y obtener recomendaciones específicas para mejorar su desempeño.

Escala de evaluación

1 No muy efectivo

2 Ligeramente efectivo

3 Efectivo

4. Muy Efectivo

5 Altamente efectivo

Área temática: Liderazgo

1. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
2. ¿Cuál es su visión para su equipo o organización?
3. ¿Cómo motiva a los miembros de su equipo?
4. ¿Cómo se asegura de que los miembros de su equipo estén alineados con los objetivos y la visión de la organización?
5. ¿Cómo maneja las situaciones en las que tiene que tomar decisiones difíciles que pueden no ser populares?
6. ¿Cómo fomenta la innovación y la creatividad dentro de su equipo u organización?
7. ¿Cómo se asegura de que los miembros de su equipo estén desarrollando sus habilidades y capacidades?
8. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay diferencias culturales o lingüísticas entre los miembros del equipo?
9. ¿Cómo se comunica con las partes interesadas externas, como clientes o proveedores?
10. ¿Cómo se asegura de que los miembros de su equipo estén trabajando juntos de manera efectiva?
11. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de recursos o presupuesto limitado?
12. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre los objetivos y la estrategia de la organización?
13. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén motivados y comprometidos con su trabajo?
14. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén recibiendo la formación y el desarrollo necesarios para crecer profesionalmente?

15. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de motivación o compromiso por parte de los miembros del equipo?
16. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre los valores y la cultura organizacional?
17. ¿Cómo se asegura de que está delegando tareas y responsabilidades de manera efectiva y justa?
18. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de claridad o consenso sobre los roles y responsabilidades dentro del equipo?
19. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre su desempeño individual y áreas de mejora?
20. ¿Cómo fomenta la diversidad y la inclusión dentro del equipo?
21. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de dirección o claridad sobre los objetivos a largo plazo?
22. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo para proporcionar retroalimentación efectiva y constructiva?
23. ¿Cómo se asegura de que está desarrollando y manteniendo relaciones efectivas con personas clave dentro y fuera de la organización?
24. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de motivación o compromiso por parte de los miembros del equipo?
25. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre los valores y la cultura de la organización?
26. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén alineados y comprometidos con los objetivos y la visión de la organización?

27. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de recursos o apoyo para lograr un objetivo importante?
28. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre los cambios en la estrategia o los objetivos organizacionales?

Área temática: Comunicación

1. ¿Cómo se asegura de que la información se comparte efectivamente dentro de su equipo u organización?
2. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay desacuerdos o conflictos?
3. ¿Cómo proporciona retroalimentación constructiva a los miembros de su equipo?
4. ¿Cómo se asegura de que los miembros de su equipo se sientan escuchados y valorados?
5. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay malentendidos o confusiones?
6. ¿Cómo se comunica con personas de diferentes niveles jerárquicos o culturas?
7. ¿Cómo se asegura de que la comunicación sea clara y efectiva dentro de su equipo u organización?
8. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay emociones fuertes o conflictos emocionales involucrados?
9. ¿Cómo se comunica con personas que tienen diferentes estilos de comunicación?
10. ¿Cómo se asegura de que tiene una comunicación efectiva con sus superiores y colegas?
11. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de claridad o entendimiento sobre un tema?
12. ¿Cómo se comunica con personas que hablan diferentes idiomas o tienen diferentes antecedentes culturales?

13. ¿Cómo se asegura de que está escuchando activamente a las personas con las que se comunica?
14. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de respeto o comportamiento poco profesional?
15. ¿Cómo se comunica con personas que tienen diferentes niveles de experiencia o conocimiento en un área determinada?
16. ¿Cómo se asegura de que está utilizando el canal de comunicación más efectivo para cada situación?
17. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay malentendidos o conflictos entre los miembros del equipo?
18. ¿Cómo se comunica con personas que tienen diferentes estilos de comunicación o personalidades?
19. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay un conflicto o desacuerdo entre los miembros del equipo?
20. ¿Cómo se asegura de que está utilizando un lenguaje claro y conciso al comunicarse con los demás?
21. ¿Cómo se comunica con personas que no hablan su idioma nativo o tienen barreras culturales?
22. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de transparencia o información disponible para compartir con los miembros del equipo?
23. ¿Cómo se comunica con personas que tienen diferentes antecedentes culturales o lingüísticos?
24. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de retroalimentación constructiva o crítica?

25. ¿Cómo se asegura de que está utilizando un tono apropiado y respetuoso al comunicarse con los demás?
26. ¿Cómo se comunica con personas que tienen diferentes estilos de comunicación o preferencias?
27. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de claridad o información disponible para compartir con los miembros del equipo?
28. ¿Cómo se asegura de que está escuchando activamente a los demás y tomando en cuenta sus perspectivas y opiniones?
29. ¿Cómo se comunica con personas que tienen diferentes niveles de experiencia o conocimiento sobre un tema?

Área temática: Trabajo en equipo

1. ¿Cómo fomenta la colaboración y el trabajo en equipo dentro de su equipo u organización?
2. ¿Cómo maneja los desafíos cuando trabaja con personas que tienen diferentes estilos de trabajo o personalidades?
3. ¿Cómo maneja los conflictos dentro de su equipo?
4. ¿Cómo promueve la diversidad e inclusión dentro de su equipo u organización?
5. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de confianza entre los miembros del equipo?
6. ¿Cómo fomenta la cooperación y el apoyo mutuo dentro del equipo?
7. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de compromiso o motivación por parte de los miembros del equipo?
8. ¿Cómo fomenta la confianza entre los miembros del equipo?

9. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay desacuerdos importantes dentro del equipo?
10. ¿Cómo fomenta la colaboración entre los miembros del equipo?
11. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de cohesión o armonía dentro del equipo?
12. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén trabajando juntos para lograr los objetivos compartidos?
13. ¿Cómo fomenta la creatividad y la innovación dentro del equipo?
14. ¿Cómo fomenta la colaboración y el trabajo en equipo dentro del equipo?
15. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de cohesión o armonía dentro del equipo?
16. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén aprendiendo y creciendo individualmente?
17. ¿Cómo fomenta la confianza y el respeto mutuo entre los miembros del equipo?
18. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de colaboración o trabajo en silos?
19. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén recibiendo el apoyo y la orientación necesarios para tener éxito?
20. ¿Cómo fomenta la autonomía y la responsabilidad individual dentro del equipo?
21. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay conflictos personales entre los miembros del equipo?
22. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén trabajando juntos de manera efectiva y eficiente?
23. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de confianza o respeto mutuo entre los miembros del equipo?

24. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén colaborando efectivamente y aprovechando al máximo sus habilidades y fortalezas individuales?
25. ¿Cómo fomenta la inclusión y la diversidad dentro del equipo?
26. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de compromiso o participación por parte de los miembros del equipo?
27. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén aprendiendo y creciendo juntos como grupo?

Área temática: Toma de decisiones

1. ¿Cómo analiza los problemas complejos antes de tomar una decisión?
2. ¿Cómo involucra a los demás en el proceso de toma de decisiones?
3. ¿Cómo maneja las situaciones en las que no tiene toda la información necesaria para tomar una decisión informada?
4. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay riesgos o incertidumbre asociada con una decisión?
5. ¿Cómo se asegura de que todas las partes interesadas sean consideradas al tomar una decisión?
6. ¿Cómo evalúa el impacto potencial de una decisión antes de tomarla?
7. ¿Cómo se asegura de que está tomando decisiones basadas en datos y evidencia sólida?
8. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay múltiples opciones viables para tomar una decisión?
9. ¿Cómo evalúa los posibles riesgos y beneficios asociados con una decisión antes de tomarla?
10. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay presión para tomar una decisión rápida?

11. ¿Cómo se asegura de que está tomando decisiones éticas y moralmente correctas?
12. ¿Cómo evalúa el impacto potencial a largo plazo de una decisión antes de tomarla?
13. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay información contradictoria o incompleta disponible para tomar una decisión?
14. ¿Cómo evalúa el impacto potencial a corto plazo y largo plazo de una decisión antes de tomarla?
15. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre el razonamiento detrás de una decisión importante?
16. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay riesgos o consecuencias importantes asociados con una decisión?
17. ¿Cómo se asegura de que está tomando decisiones basadas en hechos y datos, y no solo en opiniones personales?
18. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre el proceso de toma de decisiones y cómo pueden contribuir a él?
19. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de datos o información disponible para tomar una decisión informada?
20. ¿Cómo equilibra la toma de decisiones basada en datos con la intuición y el juicio personal?
21. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre el proceso de toma de decisiones y las razones detrás de una decisión en particular?
22. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay múltiples opciones o soluciones posibles para un problema?
23. ¿Cómo se asegura de que está considerando todas las perspectivas relevantes al tomar una decisión importante?

24. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay múltiples opciones viables disponibles para tomar una decisión?
25. ¿Cómo evalúa los riesgos potenciales asociados con una decisión antes de tomarla?
26. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre el proceso de toma de decisiones y cómo llegó a una conclusión?
27. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay un alto nivel de incertidumbre o riesgo asociado con una decisión?
28. ¿Cómo se comunica con otras partes interesadas sobre una decisión importante?

Área temática: Gestión del cambio

1. ¿Cómo maneja el cambio dentro de su equipo u organización?
2. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén preparados para el cambio?
3. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay resistencia al cambio?
4. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén preparados para los cambios en la organización?
5. ¿Cómo se comunica el propósito y la importancia de un cambio a los miembros del equipo?
6. ¿Cómo fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad dentro de su equipo u organización?
7. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén preparados para los cambios en la industria o el mercado?
8. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay falta de recursos para implementar un cambio importante?
9. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén abiertos al cambio y dispuestos a adaptarse?

10. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay resistencia al cambio por parte de los miembros del equipo?
11. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre los cambios importantes en la organización?
12. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay incertidumbre o ambigüedad sobre el futuro de la organización?
13. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén preparados para el cambio y tengan las habilidades necesarias para adaptarse?
14. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre los cambios en la dirección estratégica de la organización?
15. ¿Cómo se asegura de que está identificando y aprovechando oportunidades para el cambio y la innovación?
16. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de comprensión o resistencia al cambio por parte de los miembros del equipo?
17. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre los riesgos y beneficios asociados con el cambio?
18. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay resistencia o oposición al cambio por parte de los miembros del equipo?
19. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén alineados y comprometidos con la visión y los objetivos de la organización?
20. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre las oportunidades y desafíos asociados con el cambio?
21. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén preparados y equipados para liderar el cambio dentro de la organización?

22. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de apoyo o recursos para implementar un cambio importante?
23. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre los beneficios y desafíos asociados con el cambio?
24. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén preparados para los cambios futuros en la industria o el mercado?
25. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de recursos o apoyo para implementar un cambio importante?
26. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre el progreso y los resultados del cambio?
27. ¿Cómo se asegura de que los miembros del equipo estén preparados y equipados para adaptarse a los cambios futuros en la industria o el mercado?
28. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay una falta de apoyo o resistencia al cambio por parte de los miembros del equipo?

Área temática: Gestión del tiempo

1. ¿Cómo administra su tiempo de manera efectiva?
2. ¿Cómo establece prioridades cuando tiene múltiples tareas que completar?
3. ¿Cómo maneja las situaciones en las que se siente abrumado o estresado por una gran cantidad de trabajo?
4. ¿Cómo delega tareas de manera efectiva para administrar su carga de trabajo?
5. ¿Cómo se asegura de que no está comprometiendo la calidad del trabajo debido a limitaciones de tiempo?

6. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay plazos ajustados o múltiples proyectos que requieren atención simultáneamente?
7. ¿Cómo se asegura de que está utilizando su tiempo de manera efectiva y productiva?
8. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre plazos y expectativas de tiempo?
9. ¿Cómo se asegura de que está cumpliendo con los plazos y entregando el trabajo a tiempo?
10. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay múltiples tareas y proyectos que requieren atención simultáneamente?
11. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay interrupciones o distracciones frecuentes durante el trabajo?
12. ¿Cómo se asegura de que está delegando tareas y responsabilidades de manera efectiva para maximizar su tiempo?
13. ¿Cómo se asegura de que está delegando tareas efectivamente y utilizando los recursos disponibles de manera eficiente?
14. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre las prioridades y plazos?
15. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay plazos ajustados o tareas urgentes que deben completarse?
16. ¿Cómo se asegura de que está utilizando su tiempo de manera efectiva y eficiente para cumplir con sus objetivos personales y profesionales?
17. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre sus prioridades y necesidades de tiempo?
18. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay plazos ajustados o proyectos urgentes?

19. ¿Cómo se asegura de que está tomando descansos y cuidando su salud mental y física durante períodos de trabajo intenso?
20. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre la necesidad de equilibrar el trabajo y la vida personal?
21. ¿Cómo se asegura de que está priorizando tareas y proyectos importantes para lograr los objetivos a largo plazo de la organización?
22. ¿Cómo se comunica con los miembros del equipo sobre los plazos y las expectativas de entrega, y cómo pueden ayudar a garantizar que se cumplan?
23. ¿Cómo maneja las situaciones en las que hay un alto volumen de trabajo y múltiples tareas importantes para completar?
24. ¿Cómo se asegura de que está delegando tareas efectivamente y utilizando las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo de manera óptima?