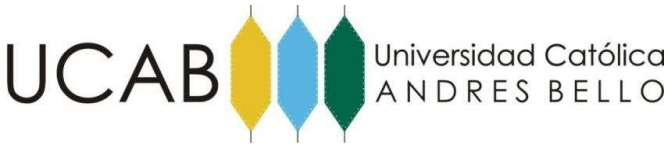


UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

INCIDENCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES DEL CONOCIMIENTO EN EL NIVEL DE APRENDIZAJE OBTENIDO EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL GRUPO KANTAR

Presentado por:

Lic. Mary Elena Fernández Méndez

Para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tutor:

Prof. Carlos Mazquiarán

Caracas, octubre de 2019

Señores

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Área de Ciencias Económicas y Sociales
Postgrado en Administración de Empresas

Atención: Profesor Fernando Spiritto

Referencia: **Presentación del Trabajo de Grado de Maestría**

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado de Maestría presentado por la licenciada Mary Elena Fernández Méndez, titular de la Cédula de Identidad N° V-17.477.244, para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, cuyo título definitivo es: "INCIDENCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES DEL CONOCIMIENTO EN EL NIVEL DE APRENDIZAJE OBTENIDO EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL GRUPO KANTAR" y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 3 días del mes de octubre de 2019

Prof. Carlos Mazquiarán
C.I. N° V-3.981.161

DEDICATORIA

A mi mami,

esperando que esta vez sí podamos vernos en el Teresita…

Te quiero MUCHO!

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores de la UCAB, por todo lo que me enseñaron durante este posgrado que hoy en día me hace una mejor profesional y me ayuda a seguir cumpliendo metas y sueños.

A mi jurado, profesor Pedro Navarro y profesor Alberto Rodríguez, su apoyo fue clave para lograr el éxito y nivel de entrega final para mi trabajo de grado.

A mi familia por siempre apoyarme y darme guía y apoyo cuando la necesito, especialmente a mi mamá por su persistencia; sin ella, sencillamente no hubiera sido capaz de superar todos los obstáculos para lograr presentar mi tesis en la distancia.

A la Sra. Alicia y a Yurahy, mis dos grandes aliadas en la UCAB, gracias a quienes también es posible la entrega de este trabajo de grado por toda su ayuda administrativa a mí y a mi madre.

A todos, ¡muchísimas gracias!

ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos	6
General	6
Específicos	6
Alcance	7
Limitaciones	8
Contextualización del Estudio	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes de la Investigación	10
Estructura Teórica	12
Empresas	12
Conocimiento	14
Gerencia del Conocimiento	15
Herramientas de Gerencia del Conocimiento	24
Aprendizaje Organizacional	26
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	32
Metodología	32

Tipo de Investigación 32
Diseño de Investigación 33
Variables 37
Formulación de Hipótesis 34
Sistema de Variables 35
Población 37
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 37
Validez 38
Confiabilidad 38
Análisis y Procesamiento de Datos 39

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 40
Análisis de los Resultados 40
Correlación de Variables 131

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 135
Conclusiones 135
Recomendaciones 136

REFERENCIAS 138

ANEXOS 143

LISTA DE CUADROS

N°		pp.
1	Conceptos de Gerencia del Conocimiento	16
2	Preguntas clave	24
3	Operacionalización de Variables	36
4	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje continuo”.	41
5	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje continuo”.	43
6	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje continuo”.	45
7	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje continuo”.	47
8	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “investigación y diálogo”.	50
9	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “investigación y diálogo”.	52
10	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “investigación y diálogo”.	54
11	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “investigación y diálogo”.	56

12	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje en equipo”.	59
13	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje en equipo”.	61
14	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje en equipo”.	63
15	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje en equipo”.	65
16	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados de las Empresas del Grupo Kantar, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “sistema integrado”.	68
17	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “sistema integrado”.	70
18	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “sistema integrado”.	72
19	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “sistema integrado”.	74
20	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “conexión del sistema”.	77
21	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “conexión del sistema”.	79
22	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “conexión del sistema”.	81

23	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "conexión del sistema".	83
24	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".	86
25	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".	88
26	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".	90
27	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".	92
28	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".	95
29	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".	97
30	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".	99
31	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".	101
32	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "liderazgo".	104
33	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "liderazgo".	106

34	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “liderazgo”.	108
35	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “liderazgo”.	110
36	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “actitudes”.	113
37	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “actitudes”.	115
38	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “actitudes”.	117
39	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “actitudes”.	119
40	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “TIC”.	122
41	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “TIC”.	124
42	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “TIC”.	126
43	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “TIC”.	128
44	Correlación en Kantar Worldpanel	131
45	Correlación en Kantar TNS	131

46 Correlación en Kantar Millward Brown 132
47 Correlación General del Grupo Kantar 132
48 Análisis de Correlación de Pearson 133

LISTA DE GRÁFICOS

N°		pp.
1	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje continuo”.	42
2	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje continuo”.	44
3	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje continuo”.	46
4	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje continuo”.	48
5	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “investigación y diálogo”.	51
6	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “investigación y diálogo”.	53
7	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “investigación y diálogo”.	55
8	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “investigación y diálogo”.	57
9	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje en equipo”.	60
10	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje en equipo”.	62
11	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje en equipo	64
12	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “aprendizaje en equipo”.	66

13	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “sistema integrado”.	69
14	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “sistema integrado”.	70
15	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “sistema integrado”.	73
16	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “sistema integrado”.	75
17	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “conexión del sistema”.	78
18	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “conexión del sistema”.	80
19	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “conexión del sistema”.	82
20	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “conexión del sistema”.	84
21	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Worldpanel, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “dirección estratégica”.	87
22	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “dirección estratégica”.	89
23	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “dirección estratégica”.	91
24	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Aprendizaje Organizacional”, Dimensión: “dirección estratégica”.	93
25	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “cultura organizacional”.	96

26	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “cultura organizacional”.	98
27	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “cultura organizacional”.	100
28	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “cultura organizacional”.	102
29	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “liderazgo”.	105
30	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “liderazgo”.	107
31	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “liderazgo”.	109
32	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “liderazgo”.	111
33	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “actitudes”.	114
34	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “actitudes”.	116
35	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “actitudes”.	118
36	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “actitudes”.	120
37	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “TIC”.	123

38	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “TIC”.	125
39	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “TIC”.	127
40	Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: “Herramientas del Gerencia del Conocimiento”, Dimensión: “TIC”.	139

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INCIDENCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES DEL CONOCIMIENTO EN EL NIVEL DE APRENDIZAJE OBTENIDO EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS A KANTAR GROUP

Autora: Mary Elena Fernández

Tutor: Carlos Mazquiarán

Fecha: Octubre, 2019

RESUMEN

Con el transitar de los siglos, el ser humano ha buscado la manera de mejorar el desarrollo de sus actividades, implementando mecanismos que vinculen su aspecto emocional y el nivel de productividad. La gerencia empresarial ha sido uno de los ámbitos de mayor preocupación en los últimos años, debido entre otras cosas al crecimiento de la competencia, lo que obliga a buscar mejores estrategias de acción. La presente investigación tuvo como propósito, analizar la incidencia del empleo de herramientas gerenciales del conocimiento en el nivel de aprendizaje obtenido en las empresas asociadas a Kantar Group. Para tal fin, se apoyó metodológicamente en un enfoque cuantitativo, con una investigación de Campo de tipo correlacional. La población de estudio estuvo conformada por doscientos setenta y ocho (278) sujetos, quienes fungen como empleados de las empresas Kantar Worldpanel, Kantar TNS y Kantar Millward Brown, pertenecientes al Grupo Kantar. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta por medio de un cuestionario con escala tipo Likert, para posteriormente analizar la información a través de frecuencias y porcentajes. El estudio permitió conocer que en las empresas en cuestión existe incidencia positiva media de las herramientas gerenciales del conocimiento sobre el nivel de aprendizaje obtenido por los empleados, evidenciado que se utilizan correctamente las herramientas gerenciales del conocimiento, lo que permite elevar el nivel de aprendizaje de su personal.

Palabras Clave: Gerencia Empresarial, Herramientas de Gerencia del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INCIDENCE OF THE USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS IN THE LEVEL OF LEARNING OBTAINED IN THE COMPANIES ASSOCIATED WITH KANTAR GROUP

Autor: Mary Elena Fernández

Tutor: Carlos Mazquiarán

Date: October, 2019

ABSTRACT

With to travel of the centuries, the human being has looked for the way of improving the development of his activities, implementing mechanisms that link his emotional aspect and the level of productivity. The managerial management has been one of the areas of major worry in the last years, owed among other things to the growth of the competition, which forces to look for better strategies of action. The purpose of this research was to analyze the incidence of the use of knowledge management tools in the level of learning obtained in the companies associated with Kantar Group. To this end, it relied methodologically on a Quantitative Approach, with a field investigation of correlational type. The study population consisted of two hundred and seventy eight (278) subjects, who serve as employees of the Kantar Worldpanel, Kantar TNS and Kantar Millward Brown companies belonging to the Kantar Group. For the collection of data, the survey technique was used by means of a Likert Scale questionnaire, to later analyze the information through frequencies and percentages. The study revealed that the average positive impact of the management tools of knowledge on the level of learning obtained by the employees in the companies in question is positive, evidenced that the knowledge management tools are used correctly, allowing to raise the level of learning of its staff.

Key words: Business Management, Knowledge Management Tools, Organizational Learning

INTRODUCCIÓN

La globalización ha traído consigo un conjunto de beneficios que contribuyen al desarrollo integral de la humanidad; como es el caso del empleo de estrategias universales en el manejo de un determinado escenario. El contexto empresarial es uno de los de mayor dinamismo, puesto que a diario surgen nuevas herramientas que buscan mejorar su ejecución.

La gerencia del conocimiento ha dedicado esfuerzos incalculables a cuantificar el aprendizaje en el ámbito laboral, mediante el empleo de herramientas que tienen como propósito el crecimiento académico del sector empresarial, mediante el desarrollo de constructos como la cultura organizacional, el liderazgo gerencial, así como el empleo de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

En ese sentido, es interesante analizar el dinamismo de empresas de talla mundial, donde se pone de manifiesto un conjunto de estrategias gerenciales que buscan mejorar el nivel de aprendizaje de sus empleados, con el propósito de optimizar su desarrollo profesional, pero también de elevar la productividad mediante la aplicación de estos procesos y herramientas.

Por esto, la presente investigación analiza la incidencia del empleo de herramientas gerenciales del conocimiento en el nivel de aprendizaje obtenido en las empresas asociadas al grupo Kantar (Worldpanel, TNS y Millward Brown), la cual se llevará a cabo de la siguiente manera:

El capítulo I, destinado a problematizar el contexto de estudio, lo que se logró mediante la presentación de los objetivos de investigación. De igual forma, se presenta el alcance, las limitaciones y la contextualización de las empresas que conforman el objeto de estudio.

El capítulo II, en el cual se exponen los constructos epistémicos que guardan relación con el objeto de estudio, es decir, los referentes teóricos relacionados con la investigación. Así mismo, se presentan algunas investigaciones similares a la presente, con el propósito de establecer criterios comparativos que enriquezcan la fundamentación teórica.

El capítulo III, donde se presenta el recorrido metodológico, la naturaleza de la investigación, el tipo y el nivel, así como las variables de estudio, la población, las técnicas de recolección de la información y de procesamiento de datos. Además, se plasma el nivel de validez y confiabilidad de la investigación.

El capítulo IV, el cual hace referencia al cálculo de los resultados de los datos obtenidos así como su análisis y correlaciones, lo que dará pie a concluir la investigación desde la perspectiva cuantitativa.

El capítulo V, donde se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, lo cual constituye el aporte del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En la actualidad, la información representa uno de los activos fundamentales de las organizaciones. La experiencia del personal tiene un gran valor y es importante que el conocimiento desarrollado en la empresa pueda ser compartido y comunicado con el resto del capital humano, de tal forma que pueda aprovecharse y hacer una organización efectiva y eficaz en el cumplimiento de proyectos y logro de objetivos.

Dicho capital humano constituye un organismo vivo en la empresa, y como tal, se encuentra en constante cambio; en este caso, rotando, sea hacia nuevas posiciones dentro de la empresa, o fuera de la misma. Ante dicho movimiento, esas personas asumen responsabilidades y deben entender las tareas, funciones y objetivos de su nueva posición, por lo que conceptos como el aprendizaje organizacional y la gerencia del conocimiento se vuelven clave en este proceso.

Sin embargo, en la práctica se observan dificultades en estos procesos de transición, lo cual genera curvas de aprendizaje más largas y lentas, que se traducen en disminución de la eficacia del capital humano y, por consecuencia, de la empresa, por lo que se amerita una revisión profunda en las estrategias gerenciales que se están empleando.

Es así, que Martín (citado por Martínez 2007), deja clara una dinámica poco eficiente de las organizaciones, al plantear que las mismas tienen hoy en día una perspectiva de fragmentación en la cual los individuos conforman una "red floja", esto es, se encuentran esporádicamente conectados en la medida en que nuevas situaciones entran en foco, diferentes tareas y personas se destacan y nuevas informaciones se encuentran disponibles temporalmente y luego desaparecen. De

esta forma, la eficiencia de la organización se diluye cuando las personas entran y salen, por lo cual los consensos son temporales y la ambigüedad es constante.

La gerencia del conocimiento, según lo que sostiene Farfán y Garzón (2006), es el modelo que se plantea como estrategia para minimizar el impacto de tal rotación de personal, permitiendo administrar la información de la compañía y haciéndola accesible para quien la requiera con el fin de mantener la continuidad de la operación, y con esto aportar al éxito de la empresa.

Sin embargo, pareciera que las empresas no suelen hacer uso de dicho modelo, y por tanto ocurren las deficiencias en los procesos de traspaso de información para personas nuevas en las posiciones, con lo que se pierde información valiosa y eficiencia en los procesos de inducción y aprendizaje de nuevas responsabilidades.

En la revisión bibliográfica realizada por Guzmán y Cayuna (2014), se plantea un decrecimiento en el interés de la comunidad académica y gerencial en la investigación sobre la gerencia del conocimiento y presentan tres hipótesis sobre este hecho: en primer lugar, el fracaso de las iniciativas de esta índole en las organizaciones, en segundo lugar, el agotamiento del discurso perteneciente a la postura asumida por el investigador y en tercer lugar la carencia de un modelo teórico sustantivo que sirva de abordaje para la gerencia del conocimiento desde una perspectiva integradora.

En consecuencia, este factor ha podido convertirse en un fenómeno interesante, sobre todo tomando en cuenta ideas como las de Garzón y Fisher (2008), quienes plantean que la tendencia que con más fuerza actualmente está cambiando a las organizaciones, es la creación y valoración del conocimiento y resaltan el protagonismo que ha adquirido el capital humano como fuente de diferenciación de una organización frente a otra, dado que el conocimiento de las personas hace la diferencia.

De hecho, estos autores plantean que la idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos, un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras.

En las empresas Latinoamericanas se observan inconvenientes relacionados con el aprendizaje organizacional y la gerencia del conocimiento, tal como lo señala García (2005), en el sentido que, muchas empresas no guardan procedimientos administrativos gerenciales para regir lo relacionado al personal, ya sea su salida o entrada a la empresa, lo que indudablemente, tal como se expresó anteriormente, puede causar retrasos en la prestación del bien o servicio de la empresa y generar situaciones de inconformidad entre el capital humano de una empresa.

Por ello, de continuar con la situación problemática, muchas empresas estarían desperdiciando tiempo y recursos que pueden organizar para que todo dentro de la empresa funcione de una mejor manera y aprovechar al máximo el aprendizaje que puede tener el recurso humano, convirtiéndose en piedra de tropiezo para su correcto funcionamiento.

Las empresas Worldpanel, TNS y Millward Brown asociadas al grupo Kantar no escapan de tal situación, ya que en la actualidad se encuentran en un periodo de revisión en relación con las directrices gerenciales que allí se emanan, lo que trae consigo una serie de consecuencias tanto positivas como negativas, por lo que resulta interesante analizar dicha situación.

Al respecto, es imperante que desde el ámbito gerencial se empleen estrategias que fortalezcan las competencias del personal que allí labora, lo que permitirá aumentar su nivel de aprendizaje, trayendo consigo una serie de beneficios tanto individual como colectivo, aumentando la competitividad de la empresa desde distintas perspectivas.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Qué herramientas de gerencia del conocimiento se emplean en las empresas asociadas al grupo Kantar?

¿Cómo es el nivel de aprendizaje gerencial de los empleados pertenecientes a las empresas asociadas al grupo Kantar?

¿Cuál es la incidencia que pudiera tener la incorporación de herramientas gerenciales del conocimiento en el nivel de aprendizaje obtenido en las empresas asociadas al grupo Kantar?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la incidencia del empleo de herramientas gerenciales del conocimiento en el nivel de aprendizaje obtenido en las empresas asociadas al grupo Kantar.

Objetivos Específicos

- Describir el empleo de herramientas estratégicas gerenciales del conocimiento en las empresas asociadas al grupo Kantar.

- Identificar el nivel de aprendizaje gerencial de los empleados pertenecientes a las empresas asociadas al grupo Kantar.

- Determinar la incidencia del empleo de herramientas gerenciales del conocimiento en el nivel de aprendizaje obtenido en las empresas asociadas al grupo Kantar.

Alcance

La investigación desarrollada se enfocó en primer lugar, en una revisión teórica de diversos modelos de gerencia de la comunicación aplicados a organizaciones y, en segundo lugar, a un estudio de la situación actual de las empresas asociadas al grupo antes mencionado, lo cual se complementó con un trabajo de validación práctico a través de la medición de la correlación entre las variables de estudio, para comprender a cabalidad la situación de la gerencia de la información y el nivel de aprendizaje de los empleados en las empresas.

En este sentido, se hizo mayor hincapié en el análisis de toda la información necesaria para garantizar la correcta transición en los casos de movimientos de personal, así como también en los aspectos de mayor relevancia en relación con las herramientas gerenciales y el nivel de aprendizaje obtenido por los empleados de las empresas.

Así mismo, es importante destacar que el presente estudio será de gran relevancia para la comunidad académica relacionada con el ámbito empresarial, puesto que se analiza la situación de un grupo de gran magnitud, integrando varias empresas de alcance mundial, las cuales poseen un importante número de empleados, donde mediante la recolección de información aportarán datos interesantes que enriquecerán el contexto.

Limitaciones

Las limitaciones de dicha investigación tienen que ver principalmente con la información que las personas entrevistadas dentro de las organizaciones pudieron proporcionar para efectos de la investigación, lo que se pudo ver afectado por temor a algún tipo de represalias en su contra, así como a temas culturales en los cuales la confrontación, queja o evaluación negativa de las situaciones, no es común, como puede ocurrir en el contexto mexicano. Adicionalmente, son relevantes las

limitaciones de tiempo dentro del cual se realizó la recolección de la información, según el cronograma planteado.

Contextualización del Estudio

Kantar es un conjunto de empresas dedicadas a la investigación de mercados, dentro del grupo WPP. Es uno de los grupos más grandes a nivel mundial en cuanto a data, información y consultoría, fundado desde 1993, con 12 marcas a nivel mundial y alrededor de 30,000 empleados en 100 países.

Particularmente para esta investigación, se trabajó con las principales empresas del grupo Kantar presentes en México; siendo estas:

- Kantar Worldpanel: Trabaja con paneles de hogares, especializándose en el entendimiento del comportamiento de compra y consumo de las personas y los hogares. Cuenta con 117 empleados directos (en oficina), sin contar al equipo de campo, que visita los hogares, que por ser de labor más operativa, no se estarán tomando en cuenta para el presente proyecto.

- Kantar TNS: Se especializa en estudios ad hoc, buscando el entendimiento del mercado, las marcas y los compradores / consumidores. Cuenta con 89 empleados directos.

- Kantar Millward Brown: Esta agencia está enfocada en mercadeo, publicidad, comunicaciones y desarrollo de marca. En esta empresa trabajan 72 empleados directos.

Las tres empresas buscan generar recomendaciones de negocio para los fabricantes, principalmente dentro del mundo de consumo masivo, para lograr el crecimiento de sus marcas, con un mejor posicionamiento en el mercado y mayores ventas.

La gerencia del conocimiento es clave dentro de estas organizaciones, en primer lugar, por lo específico de las metodologías que se utilizan, con lo cual la curva de aprendizaje para nuevos ingresos suele ser bastante larga y es importante mantener el conocimiento de las mismas a un buen nivel dentro de los equipos; y en segundo lugar, para dar continuidad a los hallazgos y recomendaciones generados para los clientes y evitar retrabajos o pérdida de información importante en los procesos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Se evidenciaron diversos trabajos de grado enfocados en el área de gestión del conocimiento, tanto a nivel de pre como de postgrado, que fueron tomados como referencia teórica y metodológica para el presente proyecto. A continuación, se mencionan los principales:

En primer lugar, se encontraron investigaciones como la de Acosta (2011), quien presentó el trabajo de grado en la Pontifia Universidad Javeriana titulado *"Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales caso DISAN S.A."*, el cual tuvo como propósito generar un modelo de gestión del conocimiento como factor clave para añadir valor a los procesos organizacionales desde la comunicación de la empresa antes mencionada.

Así mismo, Rueda (2014) desarrolló su tesis doctoral titulada *"La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales",* teniendo como objetivo identificar las relaciones existentes entre la gestión el conocimiento y la ciencia de la información y su grado y modo de inserción en la misma, lo que se realizó a través de una investigación teórica y documental, empleando dos tipos de lecturas: una exploratoria cuya finalidad fue seleccionar los trabajos que eran pertinentes al objetivo planteado y el tipo de tarea emprendida y una lectura analítica y crítica de la bibliografía seleccionada.

En el plano nacional, Ontiveros (2009) construyó una investigación titulada "*la gestión del conocimiento como herramienta para mejorar el proceso de marketing en el departamento de ventas de SERVIGAS, C.A. de Barquisimeto – estado Lara*", teniendo como propósito analizar la gestión del conocimiento como herramienta mejorar el proceso de marketing en la organización. Este estudio concluyó que

existe cierto nivel de identificación con la organización, pero hay carencia de una capacitación efectiva, lo que limita su desempeño, participación y compromiso, lo que permite establecer como recomendaciones la necesidad de implementar la gestión del conocimiento como modelo administrativo, a través de la capacitación permanente del personal, establecimiento de un nuevo estilo de liderazgo, adoptar la gestión de conocimiento como la nueva plataforma administrativa y presentar proyectos a entidades que puedan canalizar acciones para el mejoramiento del proceso de marketing como tal.

En este sentido, también se hallaron investigaciones de índole más tecnológica, desde la perspectiva de ingeniería o de sistemas de la información, como los Trabajos de grado presentados a la Universidad Católica Andrés Bello: Contreras y Chang (2003), *Modelo de operación del CIDI - UCAB basado en gerencia del conocimiento y soportado en tecnología de información;* Martínez (2006), *Plan para mejorar el sistema de evaluación del desempeño aplicando gerencia del conocimiento;* y Guilarte (2012), *Modelo de gestión del conocimiento soportado en tecnologías de información como estrategia organizacional para la gerencia de automatización informática y telecomunicaciones de PDVSA*. Las cuales plantean soluciones o programas computacionales que faciliten llevar a cabo la tarea de la gestión del conocimiento.

Finalmente, Revilla (2010), desarrolló en la Universidad Católica Andrés Bello el Trabajo de Grado *Modelo de Gestión del Conocimiento para Potenciar la Transferencia de Aprendizaje en la Gerencia de Procura* donde plantea una investigación que proporciona un aporte relevante para este proyecto, pues propone el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento, para potenciar la transferencia del aprendizaje, particularmente enfocado en la gerencia de procura. En este caso, trabaja con variables similares a las que se busca relacionar en el presente trabajo.

Llama la atención la data que indica que las empresas suelen ver la gerencia del conocimiento como una solución meramente tecnológica (uso de internet,

intranet, data warehousing y data mining, groupware, entre otros). Sin embargo, existen otros factores importantes asociados a este proceso, siendo los principales la apertura y confiabilidad de la alta gerencia en el mismo, tal como lo plantea Castro (2002).

Por otra parte, Martínez (2007) hace un planteamiento sobre la creciente importancia de la autonomía para el cumplimiento de objetivos organizacionales, argumentando que las organizaciones están afectadas de forma radical, y frente a estos cambios las personas deben autogestionarse, es decir, ser más autónomos en su relación con la organización, ya que la estabilidad del vínculo empleado-organización es casi inexistente, y puede no ser de interés para las partes. Al ser la realidad más impredecible y flexible, la narrativa se sustituye por la autoconstrucción, y el funcionamiento en equipos resulta ser a menudo polivalente y de interdependencia.

De allí surge la idea de que la relación de organización - trabajo - individuo se debe caracterizar por una interacción de mayor flexibilidad, en la cual el conocimiento y su gestión son más importantes que la estructura organizacional, por lo que el incentivo de la autonomía se vuelve un imperativo en las empresas para su desarrollo y el de sus trabajadores.

Estructura Teórica

Empresas

Es importante indicar lo que se entiende por empresa, en este sentido se señala lo que sostiene Leoni (2017), al afirmar que es una organización de personas que se unen porque comparten unos objetivos, casi siempre se funda con el fin de obtener beneficios, en el sentido que hay otras organizaciones que no generan lucro. Entonces, es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En la sociedad actual, es muy común la

creación continua de empresas, en sus distintas formas, teniendo en cuenta que pueden ser de bienes, de servicios o de ambas.

Es por ello, que en líneas generales, la empresa también puede ser entendida como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

La empresa se compone de distintos aspectos para poder ejercer su actividad. Ugarte (2017) sostiene que es necesario que la empresa tenga algunos elementos que deben estar relacionados entre sí necesariamente, en principio se debe tener en cuenta el papel que van a tener dichos elementos, entre los cuales se destacan los factores pasivos o bienes económicos, y los factores activos o las personas.

Los factores pasivos representan los recursos económicos clásicos, que vienen siendo la tierra y capital, que se encuentran sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada. Estos factores a su vez pueden clasificar en:

- Capital financiero o recursos financieros líquidos: son aquellos recursos o medios líquidos necesarios que debe tener toda empresa, para con ello, lograr abordar todas las inversiones para el desempeño de su actividad.
- Capital técnico: Se encuentra integrado por aquellos elementos en los que se ha materializado el capital financiero que la empresa ha invertido, esto puede ser tangible e intangible, los tangibles se pueden clasificar, las máquinas, materias primas, mobiliario y todos aquellos materiales palpables con los que pueda contar la empresa. En cuanto a los intangibles, pueden ser la tecnología, el software, las marcas que desarróllela empresa, entre otros.

Los factores activos, son el recurso humano o fuerza de trabajo necesarios para cualquier empresa, sin importar el tipo de actividad que realice. Para clasificar

este elemento, se deben tener en cuenta el papel que tienen dentro de la organización Así se pueden tener en cuenta:

- Propietarios del capital de la empresa
- Empleados o trabajadores.
- Directivos o administradores

De igual manera, es importante mencionar que en toda empresa u organización existe una vértebra de comunicación y de relaciones interpersonales en todos los niveles que puedan observarse según el organigrama de cada una, dicha comunicación es necesaria para que todo funcione, intentando unificar criterios y conocimientos de los procedimientos que se deben llevar a cabo, pues es lo que puede dar cohesión a toda la empresa.

Conocimiento

El estudio del conocimiento humano ha sido objeto fundamental de la filosofía y la epistemología a través de la historia, comenzando con las sociedades más primitivas, sin embargo, en los últimos años el desarrollo del concepto conocimiento ha adquirido mucha relevancia, observándose más que todo el interés en el ámbito gerencial. Sostiene Flores (2015), que la información se transforma en conocimiento una vez que está se procese en la mente del individuo, para luego hacer de nuevo el papel de información.

Señala igualmente la precitada autora, que el conocimiento puede presentarse de dos maneras, tácito o explícito, teniendo en cuenta entonces que el primero casi nunca se puede enunciar mediante un lenguaje formal, ya que se adquiere de lo que un individuo haya aprendido por medio de la experiencia personal, aunado a ello, el conocimiento tácito involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores.

Por su parte, el conocimiento explícito si es apto para ser expresado a través de un lenguaje formal, en él se tiene en cuenta enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, entre otros y puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro.

De acuerdo con Guzmán y Cayuna (2014) el conocimiento se define como *"pensamientos, capacidades e información que puede ser mejorada y movilizada para generar valor, información en acción, tomar ventajas de las experiencias de la gente, usando esa información para generar valor"*.

Es por ello que Flores (2015) argumenta que en un entorno organizacional, el conocimiento debe estar en constante flujo, por lo que, en un momento dado un individuo o una organización poseen un amplio stock que está cambiando constantemente mediante un proceso de aprendizaje.

Gerencia del Conocimiento

Por su parte el conocimiento organizacional desde la perspectiva de Garzón y Fisher (2008), puede dividirse de la siguiente manera:

- Conocimiento tácito: está fundamentado en las relaciones humanas, hábitos comunes, símbolos, metáforas, formando un know-how difícil de imitar, copiar o medir, producto de la experiencia y de alta trascendencia en la creación de conocimiento.
- Conocimiento explícito: a diferencia del anterior es explícito, es tangible, en manuales, libros, políticas, procedimientos y se puede expresar y transmitir fácilmente.
- Conocimiento virtual: se relaciona con una dinámica de grupo en la cual el conocimiento tácito se vuelve explícito.

A continuación, se presenta el cuadro resumen de las definiciones conceptuales del término Gerencia del Conocimiento expresadas por diversos autores (tomado de Avendaño y Flores, 2016):

Cuadro 1: Conceptos de Gerencia del Conocimiento

Autor(es)	Año	Definición
Rodríguez	2006	Conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización o el individuo.
Wiig	2007	Campo integrado que se alimenta de múltiples disciplinas que permiten desarrollar iniciativas en diversos ámbitos y en diferentes niveles dentro de la empresa.
Flores-Urbáez y Peña-Cedillo	2008	Proceso organizacional dirigido a crear una cultura del compartir, generar, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento con la finalidad de ser aplicado por los miembros de la organización para hacerla más productiva y competitiva a través de procesos, productos y servicios innovadores, permitiendo tomar decisiones exitosas en entornos dinámicos
Daft	2010	Esfuerzo sistemático en encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y de compartir conocimiento, de tal forma que las actividades

		de la organización puedan basarse en el conocimiento existente.
Geisler y Wickramasghe	2015	Enfoque multidisciplinario orientado a una visión completa y sistemática de los activos de información de una organización, su identificación, captura, recolección, organización, indexación, almacenamiento, integración, recuperación y distribución.

Es importante señalar también que “La Gerencia del Conocimiento como enfoque gerencial permite a las organizaciones incrementar su valor al mejorar la forma en que crean, adoptan, validan, difunden, almacenan y usan el conocimiento” (Guzmán y Cayuna, 2014).

Igualmente definen, Garzón y Fisher (2008), a la Gestión del Conocimiento como un proceso sistemático de buscar y encontrar, tamizar y seleccionar, organizar, disponer y almacenar, recuperar y compartir la información que se genera por la dinámica propia de la empresa, para transformarla a través de la cooperación de las personas involucradas en el proceso de conocimiento.

Es importante indicar de igual manera que en los últimos años, los intangibles se han considerado como los activos más importantes para muchas empresas en el mundo, ya que se han convertido en un medio que permite a las empresas ganar ventajas competitivas garantizando con ello la rentabilidad y continuidad de sus operaciones en el corto y mediano plazo. Sin embargo, a pesar de la importancia y complejidad de los intangibles, al interior de las organizaciones existe una poca coordinación entre los profesionales que están encargados de ellos (González y Bermúdez, 2011).

Entendiendo los intangibles como los plantean Cañibano citado por González y Bermúdez (2011), los intangibles tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas. Se consideran intangibles, las

capacidades que se generan en la organización, cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría y, finalmente, el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

Para González y Bermúdez (2011), los intangibles (empleados calificados, patentes y Know-How, software, relaciones sólidas con los clientes, marcas, procesos y modelos organizacionales únicos, entre otros), generan la mayor parte del crecimiento empresarial y del valor para los accionistas.

Por otro lado, una organización puede ser definida como un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos (Audirac, 2000). El éxito en el logro de dichos objetivos requiere de una especificación detallada de la forma en que estos deben ser alcanzados, en caso contrario se podrían realizar tareas sin que las mismas generen un valor agregado (Cortez, 2003)

En el entorno laboral, luego de la sociedad post industrial, se desarrolla un mundo de información. El trabajo manual y material abrió paso al trabajo informático en el cual aumentan los contenidos simbólicos como medios de producción: paquetes de computación, intercambio de símbolos con los trabajadores, supervisores, jefes e incluso entes abstractos como la empresa o la gerencia. Es la llamada “Sociedad del Conocimiento”. (De la Garza, 2006)

En este caso se habla entonces de la supremacía del conocimiento en el ambiente organizacional. Stair y Reynolds (2010), definen el conocimiento entre otras cosas como la conciencia y comprensión de un conjunto de información y de las formas en que ésta puede ser útil para apoyar una tarea específica o llegar a una decisión. De acuerdo con esto, el saber cómo responder a una situación determinada, la forma de realizar algún procedimiento o las decisiones que deben tomarse en escenarios se catalogaría como conocimiento.

Ante esta realidad, se hace indispensable el desarrollo de la llamada “Gerencia del Conocimiento” con el fin de organizar los mismos, de forma que sean fáciles de consultar y transferir, pues se convierten en uno de los bienes estratégicos más valiosos de las empresas, que dependen de la información que maneja su personal para su correcto funcionamiento. De hecho, diversos autores coinciden en que las empresas del siglo XXI son y serán el resultado de una transformación organizacional, en el cual el capital intelectual es el activo de mayor importancia, pues el conocimiento se considera la base para construir innovaciones y ventajas competitivas que distinguen a las empresas exitosas de las que no lo son. (Cortez, 2003)

Laudon K. y Laudon J. (2004) definen la administración del conocimiento como el “conjunto de procesos desarrollados en una organización para crear, obtener, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento en una empresa.” Los autores se refieren a la adquisición de nuevos procesos y prácticas operativas (aprendizaje organizacional), que luego de ser creados deben guardarse a lo interno para procurar que perduren en el futuro.

Desde una perspectiva histórica, los modelos de administración de las organizaciones han venido evolucionando, dando cada vez mayor relevancia a los temas relacionados con el conocimiento dentro de las mismas. En primer lugar, Taylor (1911), propone aplicar el conocimiento científico para mejorar la eficiencia y productividad en el trabajo; enfoque que es posteriormente complementado por Mayo (1933), con la teoría de las relaciones humanas, que adiciona el elemento de las experiencias y actitudes de los trabajadores como fuentes de conocimiento. (c.p. Bernal, Frost y Sierra, 2014)

Posteriormente, la teoría de Ansoff (1964), plantea la importancia del conocimiento como recurso crítico y estratégico para el desempeño de las organizaciones, clave para la toma de decisiones y transformación de las mismas; pero limitando su utilización a los directivos de las empresas. Son autores como Barney (1991), Grant (1996), Jiménez (1999) y Peteraf (1993) los que amplían esta

visión, explicando la importancia del aprovechamiento de los recursos internos, capacidades, actitudes y habilidades, es decir los activos intangibles, en donde el conocimiento es el que aporta mayor valor agregado a las organizaciones. (c.p. Bernal, Frost y Sierra, 2014)

Igualmente se destaca que en los años noventa se reconoce la idea de que el conocimiento es el factor diferenciador en el desempeño de las organizaciones. Nonaka y Takeuchi (1999) presentan uno de los modelos más conocidos y aceptados para la creación del conocimiento y enfatizan en cómo las organizaciones crean conocimiento de diferente índole para su competitividad y consideran que el proceso de creación del conocimiento se presenta por la interacción entre conocimiento tácito y explícito. (Bernal, Frost y Sierra, 2014, Torres y Lamenta, 2015)

De igual manera, Choo (2000), propone el término «organización inteligente», que es aquella capaz de crear, desarrollar, difundir y optimizar el conocimiento que genera valor para su capacidad competitiva, es decir, que sabe crear comunidades de aprendizaje e incentivar el hecho de compartir el conocimiento. (Bernal, Frost y Sierra, 2014).

De hecho, lo importante, más allá de crear el conocimiento, se vuelve identificar el conocimiento pertinente y utilizarlo de manera eficaz, es decir gestionar el conocimiento. De allí surgen diversos modelos entre los que destacan: (Torres y Lamenta, 2015 y Bernal, Frost y Sierra, 2014)

McAdam y Reid (2001), considera cuatro dimensiones clave: construcción y creación, incorporación, difusión y usos del conocimiento, según el contexto en el que actúa cada organización. Similar a este modelo, Baker, Barker, Thorne y Dutnell (1997), presentan cuatro fases en el proceso de la gerencia del conocimiento: captura, transferencia, uso y evaluación.

Igualmente, Arboníes y Aldazábal (2004) proponen el índice de medición de la inteligencia organizacional, que busca conocer la capacidad de las organizaciones para adquirir, crear y apropiarse del conocimiento, para una mejor competitividad de la misma.

Ahora bien, el éxito de la gestión de Conocimiento (Jennex, Smolnik y Croasdell, 2012) se basa en cuatro dimensiones: impacto en los procesos del negocio, impacto de la estrategia de gestión de conocimiento, liderazgo/apoyo gerencial y contenido del conocimiento.

El Modelo de Arthur Andersen (1999) hace énfasis en la responsabilidad que tienen los trabajadores de compartir y hacer explícito el conocimiento, para lo cual las organizaciones deben contar con infraestructuras que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar y distribuir el conocimiento. El Knowledge Management Asessment Tool (KMAT) es una herramienta de evaluación y diagnóstico que tiene como base el modelo de Andersen y expone como las estrategias de gerencia que permiten a una organización manejar su conocimiento, el liderazgo, la cultura, la tecnología y la medición, que considera promotores del conocimiento organizacional pues permiten hacer el trabajo más dinámico, entregando a los individuos información y conocimiento para que lleven a cabo sus tareas. (Contreras y Chang, 2003; Riesco, 2010)

El liderazgo comprende la estrategia, definición del negocio y utilización del conocimiento, de forma que se enmarca la gerencia del conocimiento con la estrategia de la empresa. La cultura, refleja cómo la organización entiende y favorece el aprendizaje y la innovación, a través de conductas o tácticas que proporcionan e integran el manejo de la información y el conocimiento.

La tecnología analiza cómo la organización prepara a las personas para una comunicación eficiente. La medición incluye la medida del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento, relacionándolo además con el desempeño de la organización.

Este modelo se considera útil para la presente investigación, por tener la base de la importancia de los colaboradores en compartir y hacer explícito el conocimiento, lo cual se considera un punto importante para facilitar los movimientos dentro de las organizaciones, pues permite dar a los individuos la información necesaria para la realización de sus labores. Adicionalmente, dispone de una herramienta asociada, que permite diagnosticar la gerencia de dicho conocimiento en la organización, tomando en cuenta de forma completa diversos elementos que impactan dicha variable.

Resalta cómo, a pesar de la claridad acerca de la importancia de la correcta gestión del conocimiento, muchas veces en las organizaciones se pierde tiempo, recursos humanos y financieros, por la falta de un manejo y traspaso correcto de la información, por lo cual se evidencia la importancia de la gerencia del conocimiento para el logro de los objetivos de una empresa.

En la mayoría de las empresas actuales el conocimiento de los empleados aplicado a la solución de problemas generalmente no se documenta. Por otro lado, la transferencia de estas experiencias tradicionalmente se hace por medio de reuniones de trabajo, cursos de capacitación y lecturas de manuales que no necesariamente son eficientes para mantener vivos los conocimientos dentro de las organizaciones (Pérez, 2001)

Por esta razón resalta la importancia de manejar el conocimiento en las organizaciones para fomentar la generación y uso de las mejores prácticas en su día a día, evitar la repetición de errores cometidos en el pasado y permitir la evolución de la organización hacia niveles superiores de rendimiento y calidad (Cortez, 2003)

Al referirse a la Gerencia del Conocimiento, es importante también mencionar elementos que pueden afectar dicho proceso, dificultando que el mismo se realice de manera efectiva. Trillo (2008 c.p. Revilla, 2010), expone algunos inhibidores de la Gestión del Conocimiento relacionados con la cultura organizacional, tales como:

Falta de confianza, falta de tiempo y lugares de encuentro, estatus y recompensas que parecen asociados a ser dueño del conocimiento, ambiente competitivo y no colaborativo, entre otros.

Por esta razón, es importante que al momento de incentivar proyectos dentro de este campo, las organizaciones se enfoquen en el conocimiento, entrenamiento, procedimientos, fijación de metas, sistemas de evaluación y motivación y planes de remuneración y de carrera (Davenport, 1998 c.p. Revilla, 2010)

En este sentido se puede señalar lo que sostiene Zorilla H. (2016) que hoy en día la tecnología permite que el conocimiento y la forma de aprender hayan evolucionado, por lo que, la forma de transmitirlo también cambio, sin embargo, para la gerencia del conocimiento las empresas deben tener en cuenta un conjunto de factores previos a la tecnología, tal como sostiene Revilla (2010) algunos procedimientos, como la contratación de personal, la capacitación, objetivos, metas, planes operativos, no dependen tanto de la tecnología sino del conocimiento que pueda ser transmitido, ya sea tácitamente o de manera explícita.

De esta cuestión son responsables los representantes de las organizaciones, pues deben existir parámetros que se creen previamente para poder gestionar el conocimiento, para ello se deben crear las condiciones para que todo el personal, no importa el nivel que sea, obtenga la información de manera rápida y eficiente, siendo importante señalar que cuando en todos los niveles de la organización se entienda que la información debe ser documentada y transmitida para que el conocimiento individual se vuelva general, la compañía entrará entonces en un círculo virtuoso, en el que los buenos resultados de la práctica estimularán a todos a utilizarla y mejorarla.

La empresa entonces, debe ser capaz de conocer sus necesidades de comunicación y conocimiento, Zorilla (2016) señala que la empresa debe realizarse unas preguntas claves y la manera cómo afrontarlas, a través de herramientas:

Cuadro 2: Preguntas clave y herramientas de apoyo

Preguntas Claves	Herramientas de apoyo
¿Qué conocimiento e información se requiere para desarrollar este proyecto, o desempeñar este cargo?	Formato de requerimiento de conocimiento e información.
¿Quién tiene el conocimiento para desarrollar el proyecto? ¿Cómo adquirirlo? ¿Cuál es y donde está la información requerida?	Mapa de Conocimiento, Intranet, sistema de administración de documentos, Internet, Consultores, Planes de desarrollo de personal
¿Qué conocimiento va a quedar en la empresa cuando el proyecto termine?	Inventario de conocimiento adquirido y quién lo posee (Mapa de conocimiento)
¿Cómo se va a difundir el conocimiento ganado?	Documentos disponibles on-line. Actualización del mapa de conocimiento. Premio a los participantes y compromiso para que sirvan como mentores en proyectos similares.

Herramientas de Gerencia del Conocimiento

Según Santamaría (citado por Pérez, 2010), estas herramientas son sistemas provistos por las tecnologías de la información y la comunicación, que permiten acceder a ciertos servicios que facilitan a los usuarios comunicarse y trabajar conjuntamente, sin importar que estén reunidos en un mismo lugar físico. Es decir, permiten intercambiar conocimiento e información al tiempo que facilitan la producción de nuevo conocimiento.

Para facilitar el proceso de gestión del conocimiento y la transferencia de aprendizaje, existen herramientas que se pueden clasificar de la siguiente manera: (Revilla, 2010)

a. Herramientas para crear y mantener la memoria organizacional: permiten acceder, recuperar, mantener y depurar información, por ejemplo: Bases de datos, redes de información, sistemas de seguridad de información

b. Herramientas de apoyo a la creación y aprendizaje: Motores de búsqueda, conocimiento del experto, asociado a técnicas de aprendizaje informal con transferencia de conocimiento tácito de persona a persona, espacios de aprendizaje, para la enseñanza formal, espacios de conversación, para generar conversión y discusión sobre temas que se deseen preservar en la organización.

c. Herramientas de visualización: Facilitan el aprendizaje e interacción con los conocimientos almacenados, tales como internet / intranet / extranet o portales de contenidos personalizados a los que un miembro o una comunidad tienen acceso.

d. Herramientas de medición: Miden el capital intelectual de la organización. Los más conocidos son:

- Leif Edvinsson: Es un monitor en el que se visualizan los indicadores para medir el capital relacional, capital estructural y capital humano, para de estar forma determinar cómo evolucionan y hacerles seguimiento.
- Kart E. Sveiby: Este permite la medición de los activos intangibles para guiar a los directivos sobre su utilización, identificación y renovación.
- Kaplan y Norton: Herramienta denominada Balanced Scorecard, en la que se resumen gráficamente los indicadores de desempeño de la organización una vez se han instalado las prácticas de Gestión del Conocimiento.

Para entender su utilidad y sacar el máximo provecho a la capacidad de colaboración que estas herramientas permiten, Valhondo (2003, c.p. Pérez 2010), recomienda tener presente los siguientes aspectos:

- Establecer una comunidad abierta
- Facilitar la participación y la integración
- Fijar normas y garantizar el respeto

Otra de las herramientas con las que cuenta la Gerencia del Conocimiento son las siguientes:

a. Cultura Organizacional: es el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. Se basa principalmente en la organización de la empresa, lo que determina en gran parte su éxito.
b. Liderazgo: le gerencia está relacionada directamente con el liderazgo que desempeñan los líderes de las empresas, siendo estos los que tomas las decisiones clave en el funcionamiento de las mismas. Entre otras funciones, el liderazgo debe proporcionar a nivel general la capacidad para desarrollar proyectos, así como el conocimiento necesario para cumplir tal labor.
c. Actitudes: son un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones. Es por ello, que en las organizaciones las actitudes deben orientarse hacia la generación de un conocimiento útil a la empresa y así mismo poder compartir dicha información, lo que aportará insumos para un crecimiento cualitativo de la organización.
d. Tecnologías de Información y Comunicación: Las TIC son una variedad de elementos tecnológicos que abren las puertas a la información en cualquier área y permite su difusión a nivel global. En el contexto empresarial, ofrecen una amplia gama de opciones de crecimiento tecnológico, abarcando desde el recurso humano como el físico.

Aprendizaje Organizacional

Un concepto clave dentro del mundo organizacional, en una sociedad globalizada y cada vez más exigente en cuanto a la rapidez con que debe darse la

adaptación a los constantes cambios es el Aprendizaje Organizacional, relacionado con la cualificación de los recursos, mejorando su efectividad más que incrementando en sí su número. (Martínez, 2007)

De allí que las organizaciones cada vez más deban enfocarse en el trabajo por competencias, mejorar la capacidad de acción y resolver con efectividad los problemas sin crecer en inversión, para lo que deben desarrollar capacidades internas que les permitan cualificarse, ampliando la base de conocimiento que ya poseen, es decir a través del aprendizaje organizacional. (Martínez, 2007)

Según la precitada autora, el aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento se ha convertido en un aspecto crucial para el futuro de las organizaciones, puesto que en la sociedad actual el éxito depende de la capacidad, no solo de poseer y generar un conjunto de conocimientos, sino de aplicarlos con el fin de innovar productos y servicios para responder a las demandas del mercado.

Inicialmente, desde el campo de la psicología se ha estudiado el aprendizaje, explicándose como un proceso de desarrollo individual, que viene dado por un cambio más o menos permanente en el comportamiento, dado como producto de repetidas experiencias o la práctica. (Ardila y Moreno, 1979; Bowler y Hilgard, 1989 c.p. Peña, Moreno, Csoban, Cañoto, Santalla, Gómez, Miñarro, Rodríguez y Llorens, 2003).

Posteriormente, la psicología cognitiva va más allá de los elementos de la experiencia o interacción con el ambiente, integrando la presencia de procesos cognitivos y haciendo énfasis en procesos como la atención, memoria, percepción y lenguaje como parte explicativa del proceso de aprendizaje. (Klein, 1994 c.p. Martínez, 2007) Existen adicionalmente modelos que remarcan el valor de aspecto social, explicando la influencia de otros en el proceso, como el aprendizaje por modelado o aprendizaje social. (Bandura, 1982)

Por otro lado, el aprendizaje aplicado a las organizaciones es un campo de investigación académica y práctica profesional relativamente reciente; ha sido principalmente desarrollado a partir de los años 90, no solo por la psicología sino por otras áreas del conocimiento como la sociología y la administración, complementando de forma distinta sobre el tema, particularmente esta última asociándolo con la innovación, estrategia, productividad, toma de decisiones y cambio organizacional. (Garzón y Fisher, 2008; Ayas, 2001, c.p. Martínez, 2007)

puede definir la capacidad de aprendizaje de las organizaciones como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento, que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento, que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar en entornos cambiantes (Prieto, 2004 c.p. Garzón y Fisher, 2008)

Un aporte interesante al tema lo realizan Brown y Duguid (1991 c.p. Easterby-Smith, Araujo y Burgoyne, 2001), quienes defienden la perspectiva de la construcción social, planteando que gran parte del conocimiento relevante en las organizaciones no existe en el papel, sino en la organización como comunidad. De esta forma, toma valor el diálogo como un medio para perfeccionar la comunicación entre las personas y de intervenir en los grupos en progreso, logrando así una comunidad discursiva de aprendizaje. (Easterby-Smith & Araujo, 2001 citado por Martínez, 2007).

Martínez (2007) presenta los elementos básicos implicados en el proceso de aprendizaje organizacional:

- Una situación que se quiere variar o intentar resolver
- Un agente, persona o grupo que están implicados en el proceso
- Las situaciones explicables por los diferentes modelos teóricos
- Un stock del proceso o memoria estable que permite la implementación del cambio o la variación deseada

Otro elemento importante que influye en el aprendizaje organizacional es la cultura: esta tiene que ver con los valores relacionados con el cambio y nuevas formas de trabajo, de hecho, Garzón citado por Garzón y Fisher (2008) expone que la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales: las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje.

Dichas variables tienen dos dimensiones, una estática, relacionada con el conocimiento per se, tácito o explícito que tienen los individuos, grupos y la organización y una dinámica dada por los procesos de aprendizaje que hacen posible la evolución de los stocks de conocimiento por medio de la activación de flujos de generación, absorción, difusión y utilización del conocimiento. (Garzón y Fisher, 2008)

Según estos autores, la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, entonces, vendrá determinada por la interacción entre las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura, las condiciones para el aprendizaje, los conocimientos y los procesos de aprendizaje, cuyos efectos sobre los resultados de la organización son moderados por la gestión del conocimiento, tema que se abordará a continuación.

Extraer el máximo potencial del conocimiento organizacional se considera un elemento clave del éxito de las empresas, y esto puede realizarse de diversas maneras. Por esta razón se plantea como tema de investigación la relación existente entre el uso de herramientas de gerencia del conocimiento y el nivel de aprendizaje organizacional logrado por las organizaciones.

Para que el Aprendizaje Organizacional se desarrolle de manera exitosa, debe existir una relación directa con los siguientes elementos:

a. Aprendizaje Continuo: El aprendizaje continuo significa tener la capacidad de comprometerse inteligentemente con la incertidumbre y persistir frente a la dificultad cuando ello importa. Se trata de decidir que invitaciones del aprendizaje hay que aceptar, y cuales rechazar, basándonos en una valoración sagaz de los propios objetivos y recursos, y no en la inseguridad y en las dudas sobre uno mismo. El aprendizaje continuo debe poseer las siguientes características:

- Reflexión sobre errores
- Facilidades para obtener los conocimientos
- Incentivación de conocimiento
- Los problemas como oportunidades de aprendizaje.

b. Investigación y Diálogo: la investigación es un proceso científico que permite a las organizaciones conocer avances en diferentes áreas, los cuales contribuirán al desarrollo integral de la organización. Esta actividad es de suma importancia, pero no sirve de nada si no se divulga a través de un diálogo directo, debiendo existir:

- Realimentación entre las personas
- Disposición a escuchar
- Interés por la opinión de los otros.
- Respeto mutuo

c. Aprendizaje en Equipo: es una estrategia clave para generar aprendizajes compartidos que lleven a los integrantes de la organización a buscar herramientas de trabajo que les permitan encaminarse hacia una meta común, pues el éxito en el aprendizaje de uno es el éxito de todos. Para que se desarrolle con calidad deben estar presente las siguientes situaciones:

- Libertad para adaptar metas
- Los equipos se tratan como iguales
- Ambiente de colaboración
- Incentivar logros en equipos

d. Sistema Integrado: el éxito de una organización depende en parte del ámbito comunicacional, por lo que se deben implementar algún tipo de sistemas que trabajen cohesionadamente en la búsqueda de una comunicación eficaz. En ese sentido, se recomienda que exista:

- Sistemas para comunicaciones
- Sistemas para generar información
- Bases de datos actualizadas

e. Conexión del Sistema: así como es importante generar una comunicación eficaz, también lo es incentivar al recurso humano en el correcto funcionamiento organizacional. Por ello, se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Incentivar el pensamiento
- Recompensa a la pro actividad
- Apoyo al empleado en su balance hogar/trabajo
- Promover la valoración de la opinión del cliente

f. Dirección Estratégica: el contexto gerencial es el encargado de definir las estrategias que definirán el futuro de una organización. Al respecto, se deben fomentar actividades de aprendizaje, optimizar la comunicación entre los líderes y los empleados, promover el entrenamiento y la actualización así como la consistencia de las acciones con los valores de dicha organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez expuesta la situación problemática y habiendo establecido el fundamento doctrinario que rige con respecto al tema que se comenta, se procede a indicar la estructura de la presente investigación desde el punto de vista metodológico.

Metodología

Para Tamayo M. (2001) la metodología es un proceso fundamental, pues establece hechos y relaciones que conllevan a los resultados o nuevos conocimientos cuidando que tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello planea una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el significado de la investigación (p. 8).

Permite entonces, conocer el camino para lograr los objetivos propuestos por la investigadora, para dar solución a la problemática planteada, se tiene entonces, tipo de investigación, el diseño de la investigación, técnica e instrumentos de recolección de datos, técnica para el procesamiento de la información, la población y la operacionalización de las variables.

Tipo de Investigación

De acuerdo a Arias (2006), el tipo de investigación o nivel de investigación "es el de grado de profundidad" con el que se estudiará el problema. En este sentido, se debe indicar que la presente investigación es de tipo descriptiva, que según el planteamiento de Morles (1994) "consiste, en la caracterización de un hecho, un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, con el fin de exponer su estructura o comportamiento" (p. 24).

De igual manera, dentro de la investigación descriptiva, tal como señala Ary, Jacobs y Razavieh (1989) se encuentra la investigación correlacional (p. 318), por lo que se debe indicar que la presente investigación responde a esa tipología. Al respecto, Fidias (2006) sostiene que su finalidad es determinar la relación que existe entre las variables de estudio. Así mismo, Hernández, Fernández y Batista (1998) sostienen que la utilidad y el propósito de los estudios correlaciónales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable.

Diseño de Investigación

La investigación se orientó a través de una investigación de campo, la cual es definida por Arias (2006) "…como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos" (p. 31). En congruencia, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014) en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales concibe a la investigación de campo como: "…el análisis sistemático de problemas con el propósito bien sea, de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos son recogidos de forma directa de la realidad" (p.18).

En el mismo orden de ideas, Ballestrini (2006) expresa que "el diseño de la investigación es un plan global de investigación que integran de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previos u objetivos" (p. 31). Sabino (2007), plantea que el diseño de investigación consiste en "proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo" (p. 63).

Al respecto, en esta investigación se pretendió establecer una caracterización de los fenómenos estudiados, específicamente en la relación existente entre el uso de herramientas gerenciales y el nivel de aprendizaje en las empresas que

conforman el grupo ya mencionado, recolectando los datos en la realidad, es decir, directamente en el contexto investigativo en interacción con los sujetos de estudio.

Formulación de Hipótesis

Hipótesis Nula

El empleo de herramientas gerenciales del conocimiento no tiene relación en el nivel de aprendizaje de los empleados que conforman las empresas asociadas al grupo Kantar.

Hipótesis Alterna

El empleo de herramientas gerenciales del conocimiento tiene relación en el nivel de aprendizaje de los empleados que conforman las empresas asociadas al grupo Kantar.

Sistema de Variables

En este particular, Tamayo y Tamayo (2001) define a la variable como "una propiedad o característica observable en un objeto de estudio, que puede adoptar o adquirir diversos valores y ésta variación es susceptible de medirse" (p. 29). En el mismo orden de ideas, Arias (2006) señala a la variable como “un sistema que consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de los indicadores o unidades de medida” (p. 56).

En relación con lo expuesto, las variables de estudio están representadas por: variable “Herramientas de Gerencia del Conocimiento”, siendo un conjunto de estrategias y métodos empleados en el ámbito empresarial, con el propósito de optimizar el proceso de aprendizaje en el entorno a través del uso de técnicas innovadoras o novedosas, influyendo directamente en el aspecto cognitivo del individuo.

Por otro lado la variable “Aprendizaje Organizacional”, el cual se refiere a la actividad social donde el conocimiento y las habilidades se desarrollan como parte de la organización, se ponen en práctica y son integrados como oportunidades para optimizar el aprendizaje.

Desde el punto de vista operacional, las mencionadas variables se subdividen en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: operacionalización de variables:

Variable	Dimensiones	Indicadores
Herramientas de gerencia del conocimiento (VI)	Cultura Organizacional	- Organización de la empresa
	Liderazgo	- Conocimiento para desarrollar un proyecto - Capacidad para desarrollar el proyecto
	Actitudes	- Conocimiento útil a la empresa - Compartir información con la empresa
	TIC	- Difusión de la información
Aprendizaje Organizacional (VD)	Aprendizaje Continuo	- Reflexión sobre errores - Facilidades para obtener los conocimientos - Incentivación de conocimiento - Los problemas como oportunidades de aprendizaje
	Investigación y dialogo	- Realimentación entre las personas - Disposición a escuchar - Interés por la opinión de los otros. - Respeto mutuo
	Aprendizaje en equipo	- Libertad para adaptar metas - Los equipos se tratan como iguales - Ambiente de colaboración - Incentivar logros en equipos
	Sistema Integrado	- Sistemas para comunicaciones - Sistemas para generar información - Bases de datos actualizadas
	Conexión del Sistema	- Incentivar el pensamiento - Recompensa a la pro actividad - Apoyo al empleado en su balance hogar/trabajo - Promover la valoración de la opinión del cliente
	Dirección Estratégica	- Fomentar actividades de aprendizaje - Comunicación entre los líderes y los empleados - Promoción del entrenamiento y la actualización - Consistencia de las acciones con los valores de la organización

Población

En cuanto el planteamiento realizado por Tamayo y Tamayo (Ob.Cit.), la población es el total del fenómeno a ser estudiado determinada a través de las características comunes que presentan. Por otro lado, Chávez (2001), la define como " (p. 162).

Al respecto, esta investigación definió su población a través de un total de doscientos setenta y ocho (278) sujetos, quienes constituyen la totalidad de la nómina de empleados del Grupo Kantar, específicamente en las Empresas: Kantar Worldpanel, Kantar TNS y Kantar Millward Brown. Es necesario destacar, que por el carácter finito y reducido de la población no se realizó muestreo, por lo que se trabajó con la población censal.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (2006*),* "las técnicas vienen a ser los procedimientos o la forma particular de obtener datos o información" (p. 67). Con respecto a los instrumentos, señala Tamayo (2001) que en principio son "cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p. 58).

Para la recolección de información se empleó la técnica de la encuesta, la cual es definida por Grasso (2006) "como aquella que permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas" (p. 13).

El instrumento empleado fue el cuestionario, el cual es percibido por Hurtado (2000) como "un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información" (p. 469). En este sentido, se aplicó un cuestionario tipo Likert, con una escala desde "Siempre" hasta "Nunca", de forma que pudieran expresar su opinión

sobre lo frecuente en que consideran se dan las premisas planteadas en cada enunciado.

Validez del Instrumento

Previa a su aplicación, el instrumento fue objeto de validación. Dado que según Hernández, Fernández y Baptista (1998), afirman que la validez "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide" (p. 243). Por su lado, Ruíz (1998) señala que la validez hace referencia "al grado en que un instrumento realmente mide lo que se pretende medir" (p.145).

En ese sentido, la validez del cuestionario se realizó mediante el juicio de expertos, donde un experto metodólogo y dos relacionados a la gerencia empresarial evaluaron la pertinencia, la coherencia, claridad de redacción y ubicación de los ítems en relación con la problemática planteada, las variables, dimensiones e indicadores a medir.

Confiabilidad del Instrumento

Ruíz (ob. Cit.), afirma que la confiabilidad "… es donde los resultados de un instrumento de medición son estables a través del tiempo, cuando este se ha utilizado varias veces con los mismos sujetos bajo la mismas condiciones de aplicación" (p. 57). En el mismo orden de ideas, Suárez y Rojas (2004) afirman que la confiabilidad "es la medida de consistencia y uniformidad de un instrumento de recolección de datos" (p. 178). Por ello, se sostiene que la fiabilidad está referida a la predicción y consistencia del instrumento de recolección de datos.

Al respecto, en el presente estudió se empleó el Coeficiente Alpha de Cronbach, principalmente usado para cuestionarios de opciones de respuestas múltiples. Cabe mencionar, que este coeficiente es recomendado para analizar ítems de varias alternativas de respuesta y su valor puede variar entre cero (0) y uno (1), cuanto más cercano este el valor del Alpha de Cronbach a uno (1), mayor será la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida.

Para tal propósito, se aplicó una prueba piloto a una población de una empresa destinada a la misma área laboral al grupo estudiado, la cual guarda similitud con la población sujeta al estudio (Kantar Consulting). En consecuencia, se empleó el paquete estadístico SPSS 25 para calcular dicho coeficiente, obteniéndose como resultado un 0.98, lo que es representativo de una muy alta confiabilidad (Ver anexo B).

Análisis y Procesamiento de Datos

Una vez obtenido los resultados, se llevó a cabo el proceso de análisis descriptivo, por lo que Balestrini (2006) señala que la información estadística constituye un medio o herramienta que permite cuantificar (variables) aspectos de la realidad en un momento dado, sobre algún fenómeno o problema determinado, con el fin que se puedan inferir conclusiones.

Por tal razón, se procedió a desarrollar el análisis estadístico, para posteriormente ser tabulados y cuantificados por medio de técnicas frecuenciales y porcentuales, así como determinar la correlación entre las variables de estudio con el objetivo de sumar compendios para la construcción de las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se detallan los resultados conseguidos para su posterior análisis, tras la aplicación del cuestionario aplicado a 278 sujetos, divididos en tres (3) segmentos, los cuales son grupos de la empresa ya mencionada: Kantar Worldpanel (117), Kantar TNS (89) y Kantar Millward Brown (72). Es importante destacar que cada uno de los encuestados ocupa distintos cargos, lo que permitirá observar la perspectiva general del colectivo.

En ese sentido, los resultados se dan a conocer a través de tablas de frecuencia y el análisis porcentual. Asimismo, se presenta una interpretación de los datos mediante la comparación de la evidencia opinática con el deber ser expresado en los postulados teóricos sobre la variable en estudio y de esta manera obtener exhaustividad en dicho análisis, para posteriormente aplicar la correlación entre variables y conocer la incidencia de la independiente sobre la dependiente.

La conformación de la información para realizar en análisis e interpretación se desarrolló a partir de dos variables: la independiente “Herramientas de Gerencia del Conocimiento”, quien se integra de las dimensiones “cultura organizacional”, “liderazgo”, “actitudes” y “Técnicas de la Información y Comunicación” y la dependiente “Aprendizaje Organizacional”, compuesta por las dimensiones “aprendizaje continuo”, “investigación y diálogo”, “aprendizaje en equipo”, “sistema integrado”, “conexión del sistema” y “dirección estratégica”.

Debido a que la investigación tuvo una orientación cuantitativa, se procedió a examinar los datos estadísticos. Seguidamente se presentan los resultados:

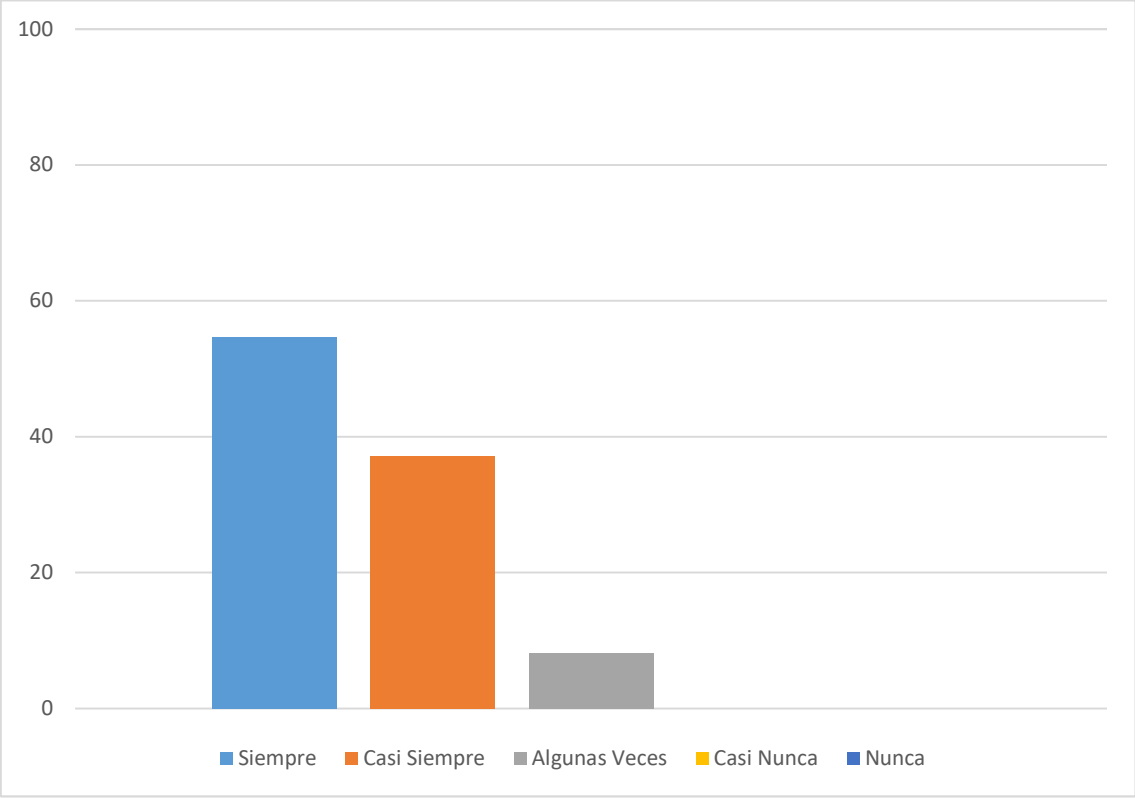
Cuadro 4

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje continuo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Promueve a que se reflexione sobre los errores cometidos	100	85,5	15	12,8	2	1,7	0	0	0	0
2. Emplean un conjunto de elementos que facilitan su aprendizaje de forma continua	29	24,8	87	74,4	1	0,9	0	0	0	0
3. Incentiva al empleado para obtener nuevos conocimientos	87	74,4	30	25,6	0	0	0	0	0	0
4. Emplea actividades que motivan al personal a aprender	89	76,1	28	23,9	0	0	0	0	0	0
5. Convierte las situaciones problemáticas en aprendizaje	42	35,9	75	64,1	0	0	0	0	0	0
6. Resuelve los problemas mediante oportunidades de aprender	37	31,6	26	22,2	54	46,2	0	0	0	0
Valores Promedios	**63**	**54,7**	**44**	**37,2**	**10**	**8,1**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 1.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje continuo".



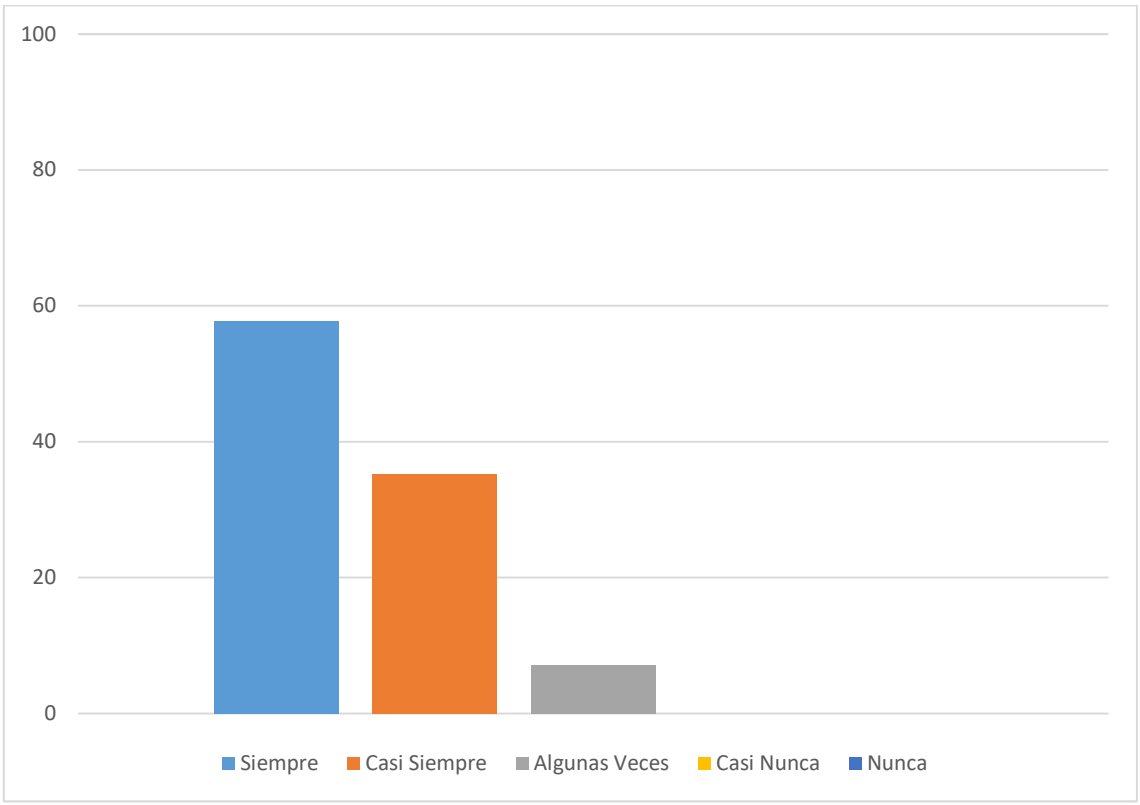
Cuadro 5

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje continuo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Promueve a que se reflexione sobre los errores cometidos	72	80,9	15	16,9	2	2,2	0	0	0	0
2. Emplean un conjunto de elementos que facilitan su aprendizaje de forma continua	30	33,7	59	66,3	0	0	0	0	0	0
3. Incentiva al empleado para obtener nuevos conocimientos	73	82,0	16	18,0	0	0	0	0	0	0
4. Emplea actividades que motivan al personal a aprender	64	71,9	25	28,1	0	0	0	0	0	0
5. Convierte las situaciones problemáticas en aprendizaje	36	40,4	53	59,6	0	0	0	0	0	0
6. Resuelve los problemas mediante oportunidades de aprender	33	37,1	20	22,5	36	40,4	0	0	0	0
Valores Promedios	**51**	**57,7**	**32**	**35,2**	**6**	**7,1**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 2.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje continuo".



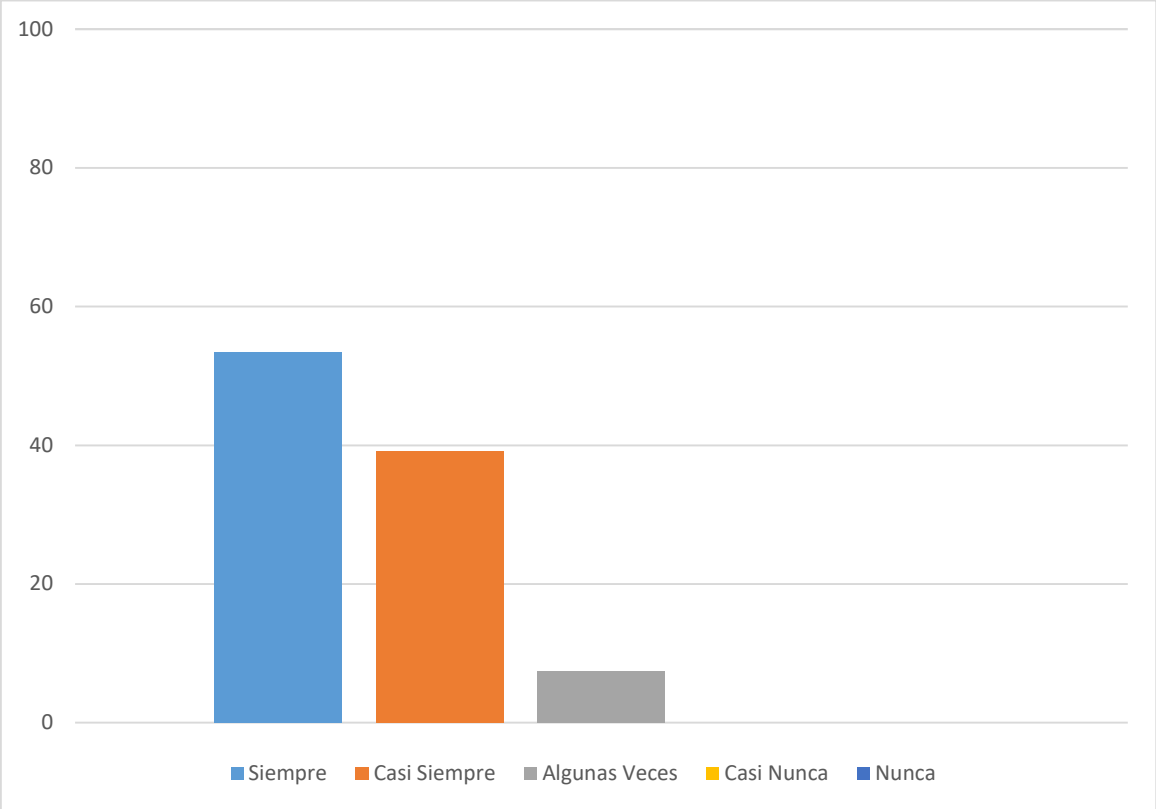
Cuadro 6

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje continuo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Promueve a que se reflexione sobre los errores cometidos	61	84,7	11	15,3	0	0	0	0	0	0
2. Emplean un conjunto de elementos que facilitan su aprendizaje de forma continua	11	15,3	58	80,6	0	0	0	0	0	0
3. Incentiva al empleado para obtener nuevos conocimientos	53	73,6	18	25,0	1	1,4	0	0	0	0
4. Emplea actividades que motivan al personal a aprender	62	86,1	10	13,9	0	0	0	0	0	0
5. Convierte las situaciones problemáticas en aprendizaje	17	23,6	55	76,4	0	0	0	0	0	0
6. Resuelve los problemas mediante oportunidades de aprender	25	34,7	17	23,6	30	41,7	0	0	0	0
Valores Promedios	**38**	**53,5**	**21**	**39,1**	**5**	**7,4**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 3.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje continuo".



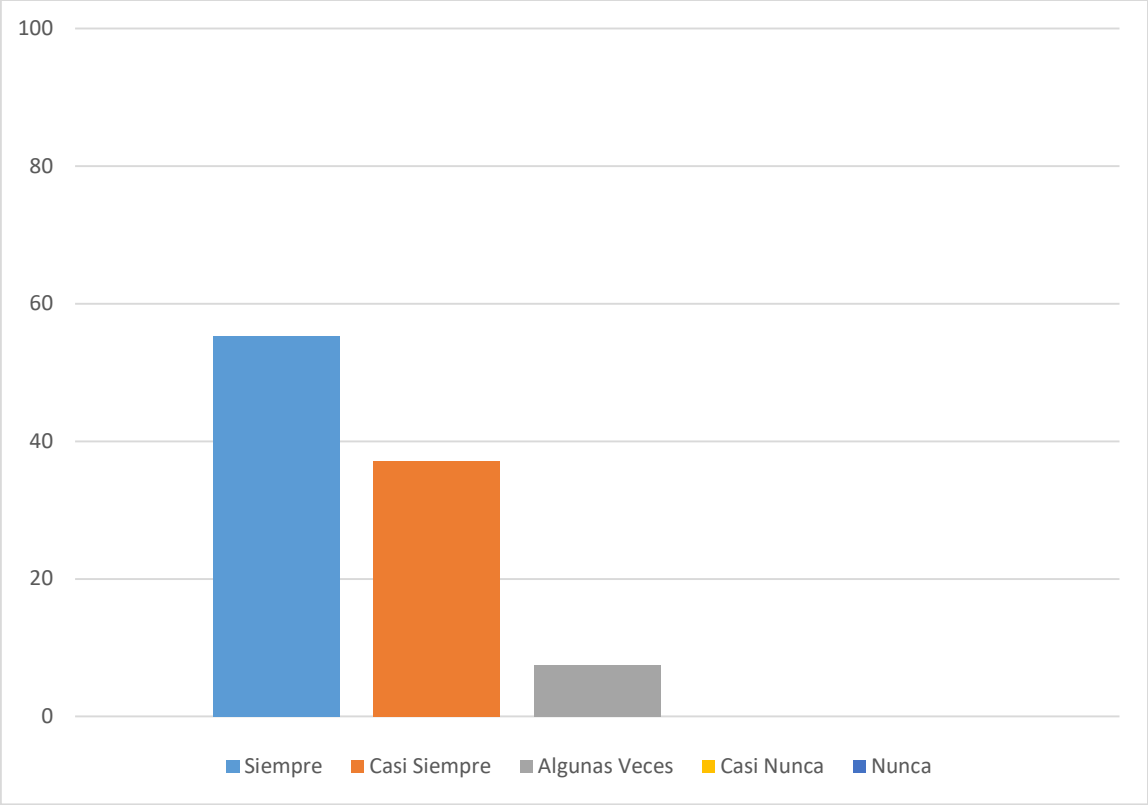
Cuadro 7

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje continuo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Promueve a que se reflexione sobre los errores cometidos	233	83,8	41	14,7	1,4	0	0	0	0	0
2. Emplean un conjunto de elementos que facilitan su aprendizaje de forma continua	70	25,2	204	73,4	4	1,4	0	0	0	0
3. Incentiva al empleado para obtener nuevos conocimientos	213	76,6	64	23,0	1	0,4	0	0	0	0
4. Emplea actividades que motivan al personal a aprender	215	77,3	63	22,7	0	0	0	0	0	0
5. Convierte las situaciones problemáticas en aprendizaje	95	34,2	183	65,8	0	0	0	0	0	0
6. Resuelve los problemas mediante oportunidades de aprender	95	34,2	63	22,7	120	43,2	0	0	0	0
Valores Promedios	**154**	**55,3**	**103**	**37,2**	**21**	**7,5**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 4.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje continuo".



Las respuestas emitidas por los empleados de la empresa Worldpanel se inclinan por la opción "casi siempre" en 54,7 %, mientras que "casi siempre" obtuvo 37,2 % y "algunas veces" 8,1 %. En la empresa TNS se mantuvo la misma tendencia, donde la opción "siempre" obtuvo 57,7 %, "casi siempre" 35,2 % y "algunas veces" 7,1 %. En la empresa Millward Brown, la opción "siempre" reflejó el 53,5 % de las opiniones, mientras que "casi siempre" y "algunas veces" alcanzaron el 39,1 % y 7,4 % respectivamente.

En líneas generales, los empleados encuestados de las 3 empresas pertenecientes al Grupo Kantar opinan en 55,3 % que siempre se fomenta el aprendizaje continuo en función del aprendizaje organizacional, mientras que el 37,2 % afirma que este tipo de actividades se implementan casi siempre. Por otro lado, el 7,5 % indica que solo algunas veces se desarrollan tareas relacionadas.

En ese sentido, las opiniones antes presentadas denotan la importancia que le otorgan los directivos al empleo del aprendizaje continuo, lo que conlleva a reflexionar al personal sobre los errores cometidos, así como a que se solucionen situaciones problemáticas mediante nuevas oportunidades de aprendizaje, lográndose a través de la implementación de estrategias que motiven al personal a poner en práctica tales actividades.

Al respecto, López (2017) afirma que “la capacidad de aprendizaje continuo implica una predisposición continua del empleado a superarse y a mantenerse actualizado en su ámbito de actuación mediante el aprendizaje y la mejora de habilidades tanto técnicas como humanas”.

El autor antes citado expresa que el aprendizaje continuo debe estar precedido por la voluntad del empleado a aprender ante nuevas situaciones laborales que permitan la actualización permanente en su contexto y de esa manara obtener nuevas habilidades y destrezas para hacer su trabajo de una mejor manera, lo que optimizará en líneas generales su entorno.

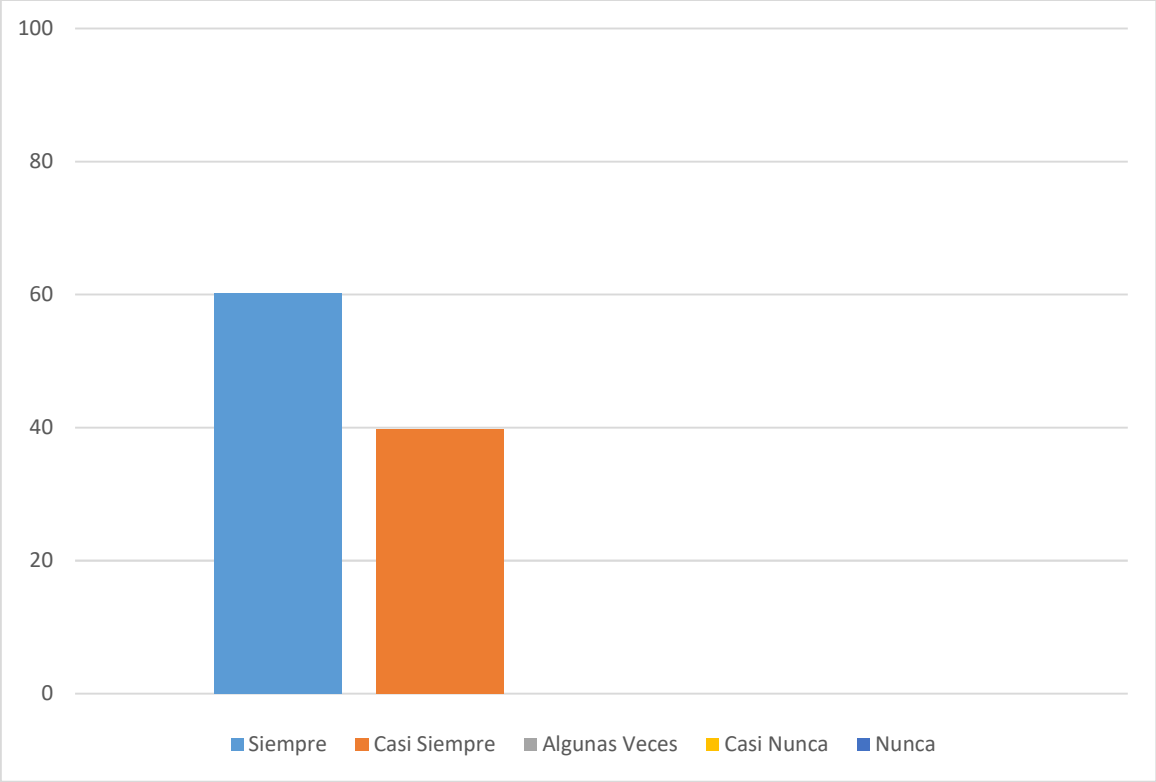
Cuadro 8.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "investigación y diálogo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. Emplea técnicas para que la información obtenida sea integrada como un todo	50	42,7	67	57,3	0	0	0	0	0	0
8. Motiva al personal a escuchar las nuevas informaciones de tipo investigativa	48	41,0	69	59,0	0	0	0	0	0	0
9. Desarrolla temas de investigación relacionados con los intereses del colectivo	103	88,0	14	12,0	0	0	0	0	0	0
10. Promueve el respeto entre todos los participantes del proceso investigativo	45	38,5	72	61,5	0	0	0	0	0	0
11. Fomenta un ambiente agradable para el desarrollo de las relaciones interpersonales	106	90,6	11	9,4	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**70**	**60,2**	**47**	**39,8**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 5.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "investigación y diálogo".



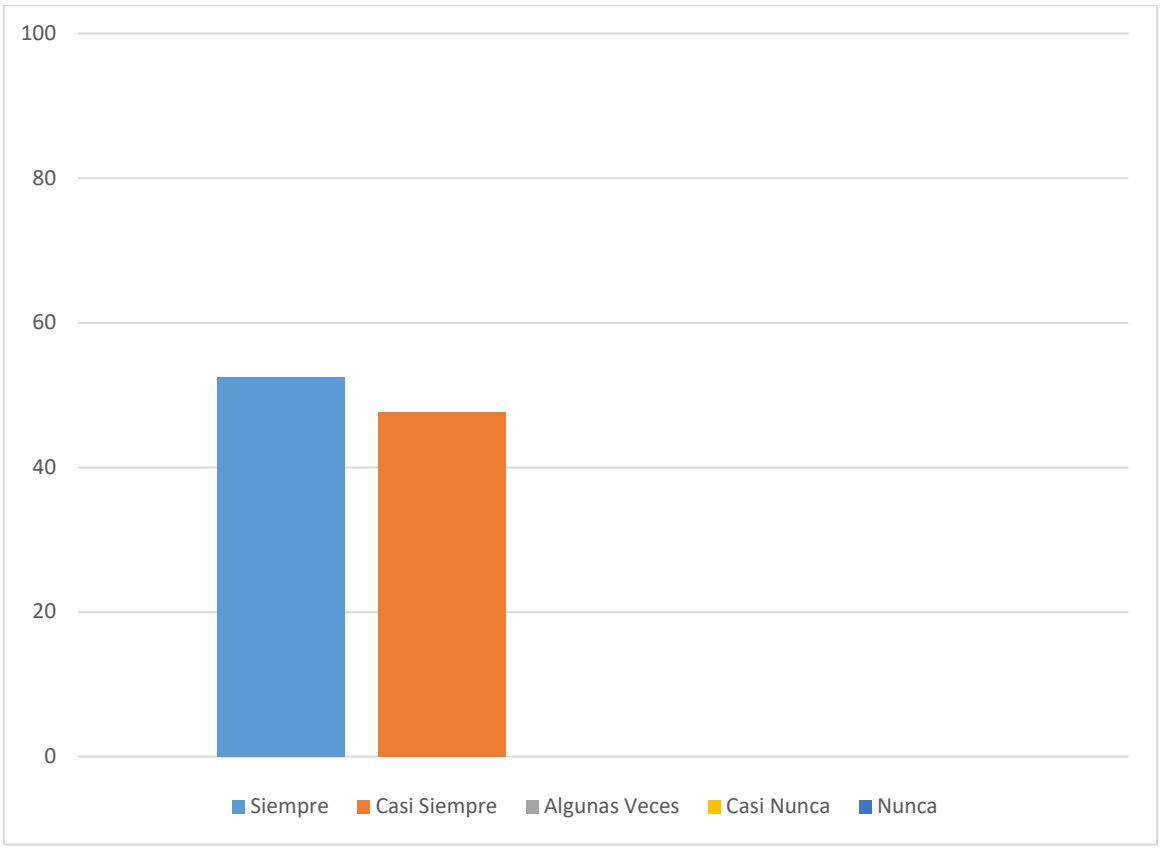
Cuadro 9.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "investigación y diálogo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. Emplea técnicas para que la información obtenida sea integrada como un todo	19	21,3	70	78,7	0	0	0	0	0	0
8. Motiva al personal a escuchar las nuevas informaciones de tipo investigativa	23	25,8	66	74,2	0	0	0	0	0	0
9. Desarrolla temas de investigación relacionados con los intereses del colectivo	76	85,4	13	14,6	0	0	0	0	0	0
10. Promueve el respeto entre todos los participantes del proceso investigativo	41	46,1	48	53,9	0	0	0	0	0	0
11. Fomenta un ambiente agradable para el desarrollo de las relaciones interpersonales	74	83,1	15	16,9	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**47**	**52,3**	**42**	**47,7**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 6.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "investigación y diálogo".



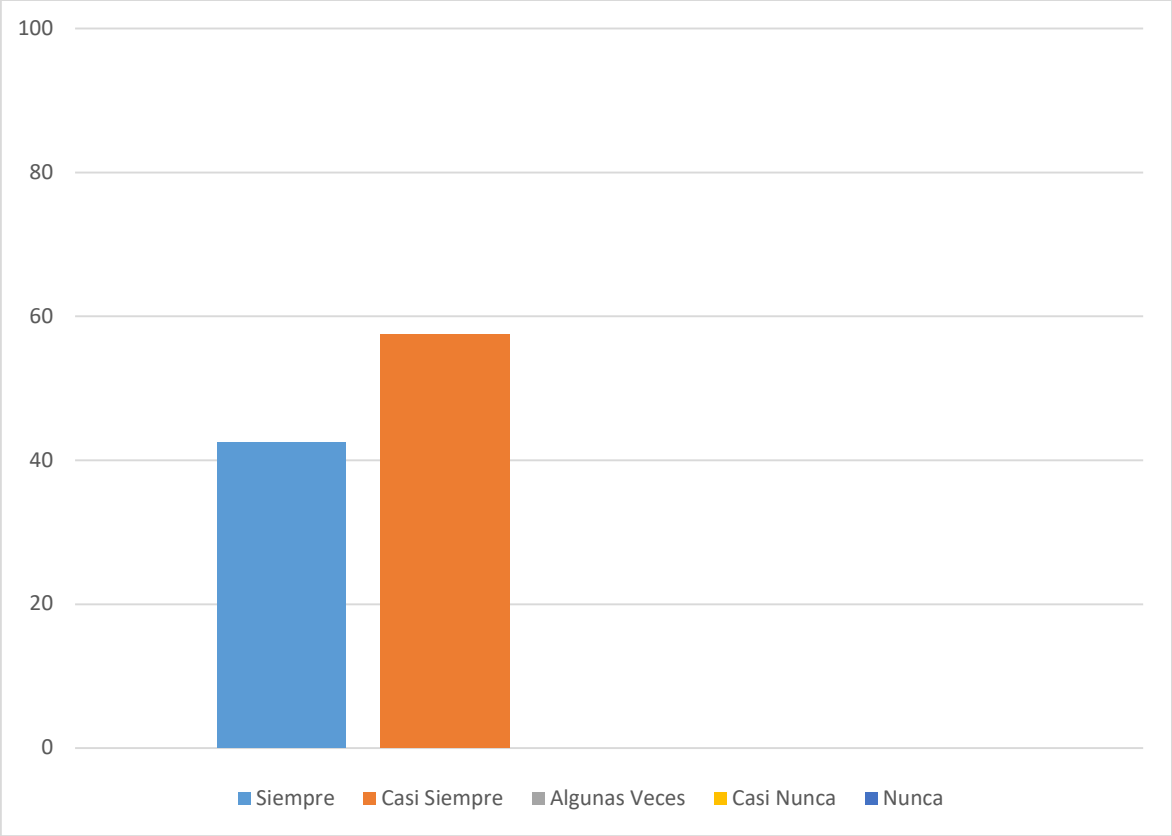
Cuadro 10.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "investigación y diálogo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. Emplea técnicas para que la información obtenida sea integrada como un todo	26	36,1	46	63,9	0	0	0	0	0	0
8. Motiva al personal a escuchar las nuevas informaciones de tipo investigativa	24	33,3	48	66,7	0	0	0	0	0	0
9. Desarrolla temas de investigación relacionados con los intereses del colectivo	36	50,0	36	50,0	0	0	0	0	0	0
10. Promueve el respeto entre todos los participantes del proceso investigativo	9	12,5	63	87,5	0	0	0	0	0	0
11. Fomenta un ambiente agradable para el desarrollo de las relaciones interpersonales	58	80,6	14	19,4	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**31**	**42,5**	**41**	**57,5**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 7.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "investigación y diálogo".



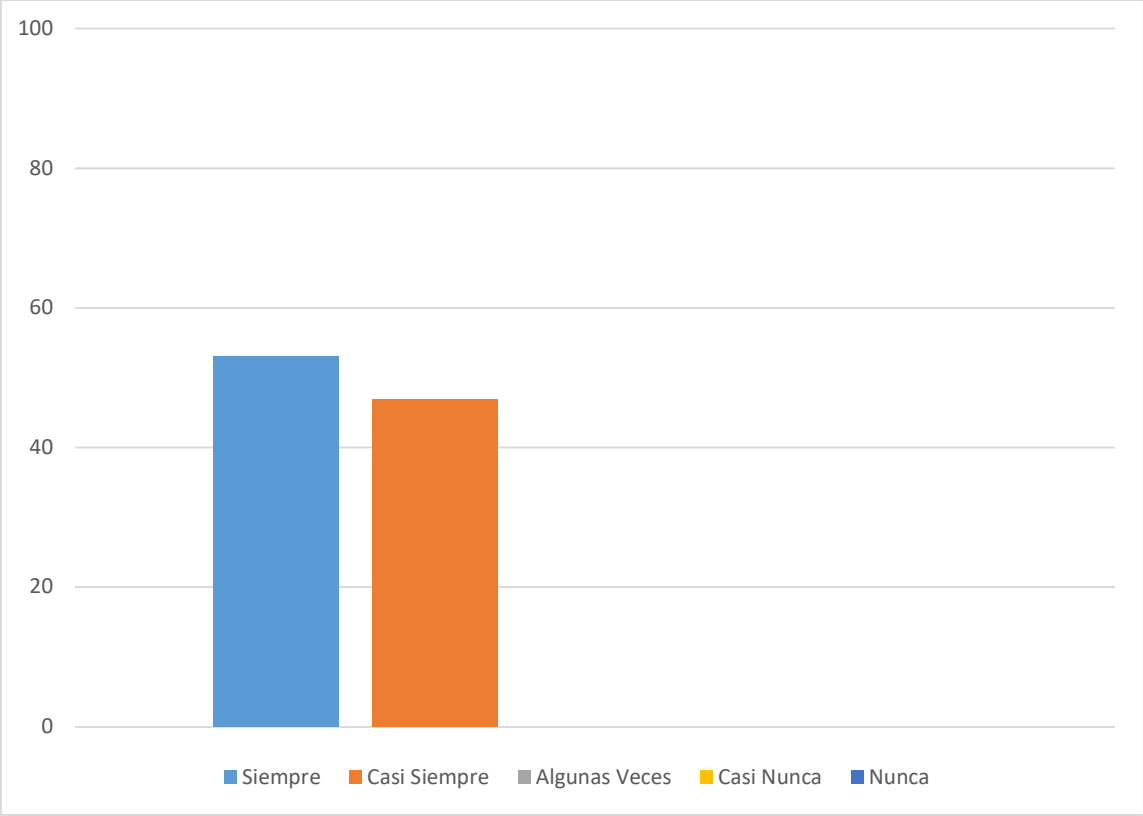
Cuadro 11.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "investigación y diálogo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. Emplea técnicas para que la información obtenida sea integrada como un todo	95	34,2	183	65,8	0	0	0	0	0	0
8. Motiva al personal a escuchar las nuevas informaciones de tipo investigativa	95	34,2	183	65,8	0	0	0	0	0	0
9. Desarrolla temas de investigación relacionados con los intereses del colectivo	215	77,3	63	22,7	0	0	0	0	0	0
10. Promueve el respeto entre todos los participantes del proceso investigativo	95	34,2	183	65,8	0	0	0	0	0	0
11. Fomenta un ambiente agradable para el desarrollo de las relaciones interpersonales	238	85,6	40	14,4	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**148**	**53,1**	**130**	**46,9**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 8.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "investigación y diálogo".



Las respuestas emitidas por los encuestados sobre el empleo de técnicas de investigación y diálogo por parte de la gerencia de la empresa Worldpanel afirman que "siempre" se realizan en 60,2 %, "casi siempre" y "casi siempre" en 39,8 %. En la empresa TNS, el 52,3 % indicó que "siempre" se implementan mientras el 47,7% señaló que "casi siempre" sucede. En la empresa Millward Brown las respuestas se inclinaron por la opción "siempre" con 42,5 % y "casi siempre" 57,5%.

En consecuencia, los empleados de las empresas pertenecientes al grupo Kantar consideran en 53,1 % que la gerencia "siempre" desarrolla actividades

inherentes al ámbito investigativo, así como aquellas que promueven el diálogo dentro del colectivo, mientras que el 46,9 % expresa que “casi siempre” se dan este tipo de situaciones.

Los resultados anteriores implican que la gerencia de las empresas estudiadas emplea actividades que estimulan al ámbito investigativo y fomentan el dialogo entre las personas que allí laboran, específicamente a través del desarrollo de técnicas cognitivas relacionadas a la realimentación, estimulando al personal a que puedan atender de manera exhaustiva las nuevas informaciones que surjan del interés de cada uno de ellos, lo que conllevará a la presencia de ambientes agradables de trabajo.

En relación con lo anterior, Rodríguez (2016) opina que “… investigar no es solo el diagnóstico o el resultado socavado en cifras estadísticas, investigar demanda pues otra suerte de categorías teoréticas y metodológicas implementadas para emprender procesos epistemológicos, lo que redunda en la aprehensión de una realidad semántica en el contexto económico.

Lo planteado por el autor refleja la importancia del desarrollo de actividades investigativas dentro del sector empresarias, puesto que trae consigo un conjunto de beneficios, tal es el caso de la actualización de estrategias productivas que de una u otra forma contribuirán al beneficio colectivo, tanto desde el aspecto institucional como el laboral, lo que se logra con la difusión de las nuevas informaciones en todos los ámbitos.

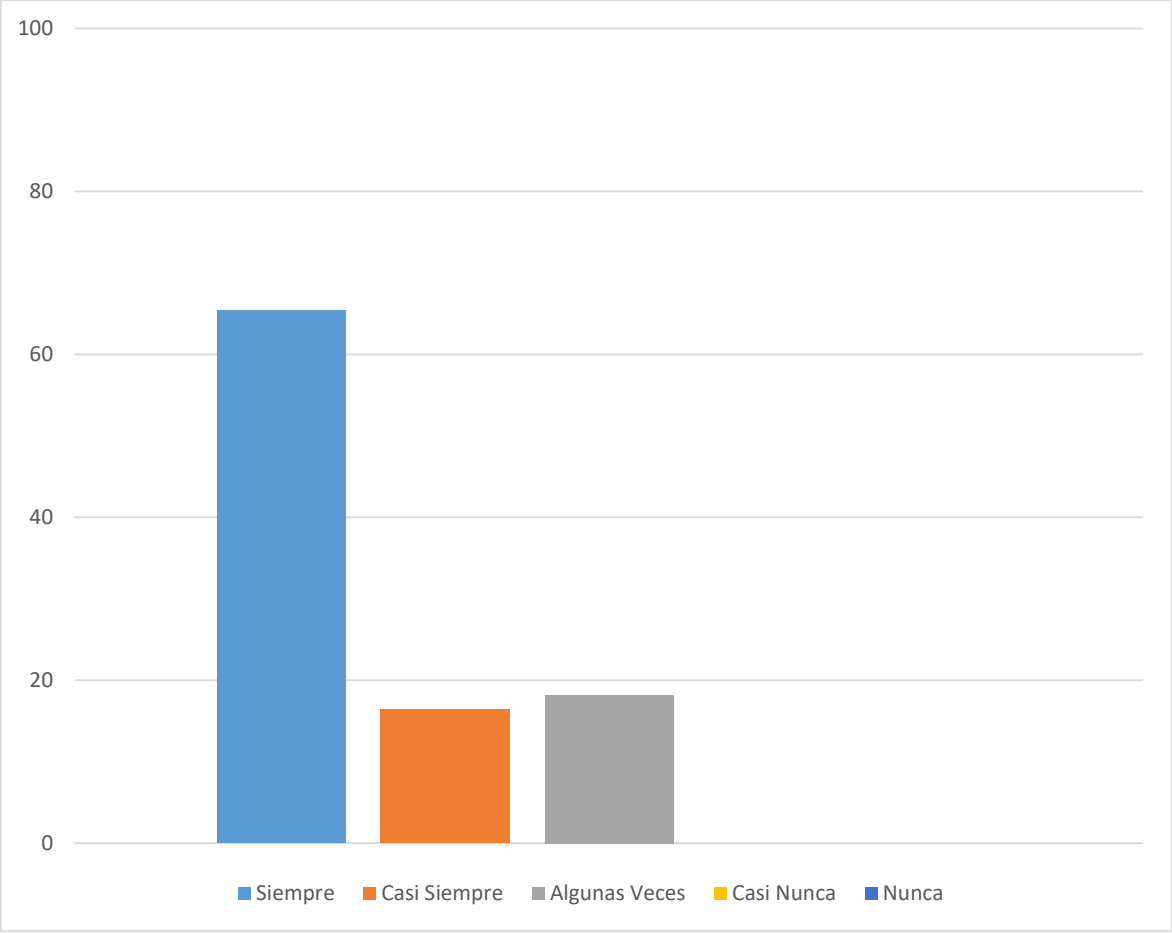
Cuadro 12.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje en equipo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12. Contribuye al cumplimiento de metas colectivas	94	80,3	23	19,7	0	0	0	0	0	0
13. Da libertad para adaptar metas relacionadas con los nuevos conocimientos en los empleados	101	86,3	16	13,7	0	0	0	0	0	0
14. Proporciona equidad en el trato de los empleados sin importar el cargo ocupado	43	36,8	16	17,7	58	49,6	0	0	0	0
15. Establece un escenario cooperativo entre todos los agentes implicados en el proceso	103	88,0	14	12,0	0	0	0	0	0	0
16. Induce a dar un Incentivo que aumenten las posibilidades de éxito de conseguir el aprendizaje	34	29,1	16	13,7	67	57,3	0	0	0	0
17. Promueve el empleo de la inteligencia emocional para estimular el empleo de la igualdad de condiciones	84	71,8	27	23,1	6	5,1	0	0	0	0
Valores Promedios	**77**	**65,4**	**19**	**16,4**	**21**	**18,2**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 9.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje en equipo".



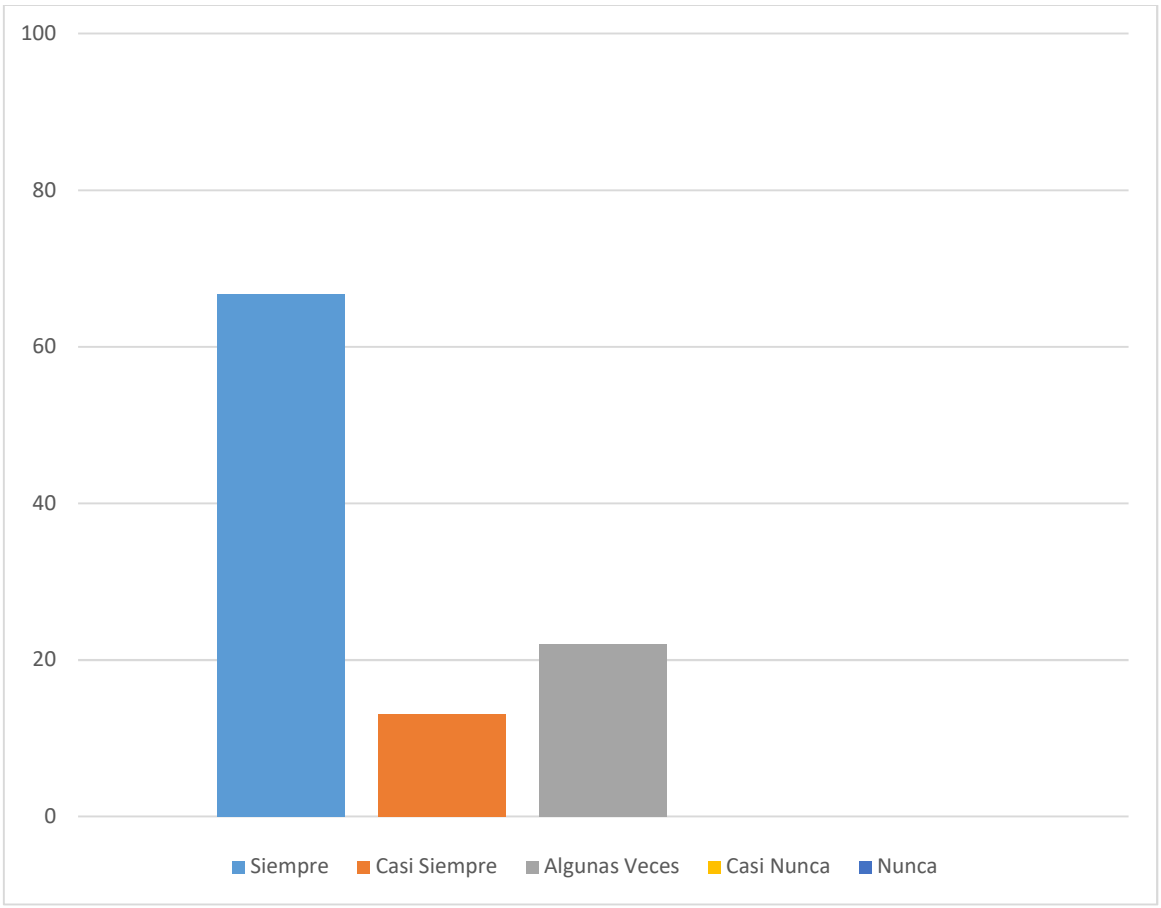
Cuadro 13.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje en equipo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12. Contribuye al cumplimiento de metas colectivas	77	86,5	12	13,5	0	0	0	0	0	0
13. Da libertad para adaptar metas relacionadas con los nuevos conocimientos en los empleados	70	88,7	19	21,3	0	0	0	0	0	0
14. Proporciona equidad en el trato de los empleados sin importar el cargo ocupado	14	15,7	6	6,7	69	77,5	0	0	0	0
15. Establece un escenario cooperativo entre todos los agentes implicados en el proceso	76	85,4	13	14,6	0	0	0	0	0	0
16. Induce a dar un Incentivo que aumenten las posibilidades de éxito de conseguir el aprendizaje	28	31,5	13	14,6	48	53,9	0	0	0	0
17. Promueve el empleo de la inteligencia emocional para estimular el empleo de la igualdad de condiciones	82	92,1	7	7,9	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**57**	**66,7**	**12**	**13,1**	**20**	**22,0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 10.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje en equipo".



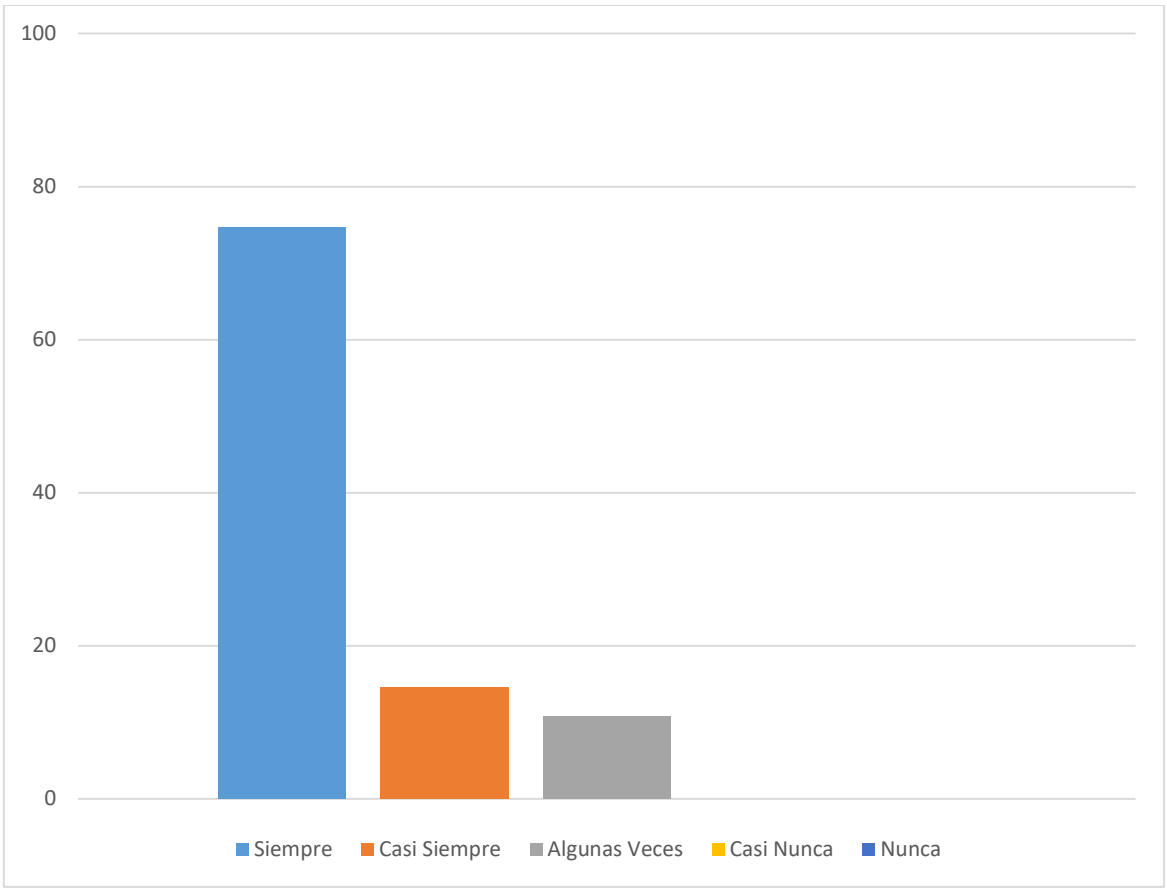
Cuadro 14.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje en equipo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12. Contribuye al cumplimiento de metas colectivas	67	93,1	5	6,9	0	0	0	0	0	0
13. Da libertad para adaptar metas relacionadas con los nuevos conocimientos en los empleados	67	93,1	5	6,,9	0	0	0	0	0	0
14. Proporciona equidad en el trato de los empleados sin importar el cargo ocupado	38	52,8	18	25,0	16	22,2	0	0	0	0
15. Establece un escenario cooperativo entre todos los agentes implicados en el proceso	59	81,9	13	18,1	0	0	0	0	0	0
16. Induce a dar un Incentivo que aumenten las posibilidades de éxito de conseguir el aprendizaje	33	45,8	11	15,3	28	38,9	0	0	0	0
17. Promueve el empleo de la inteligencia emocional para estimular el empleo de la igualdad de condiciones	63	87,5	6	8,3	3	4,2	0	0	0	0
Valores Promedios	**55**	**74,7**	**9**	**14,5**	**8**	**10,8**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 11.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje en equipo



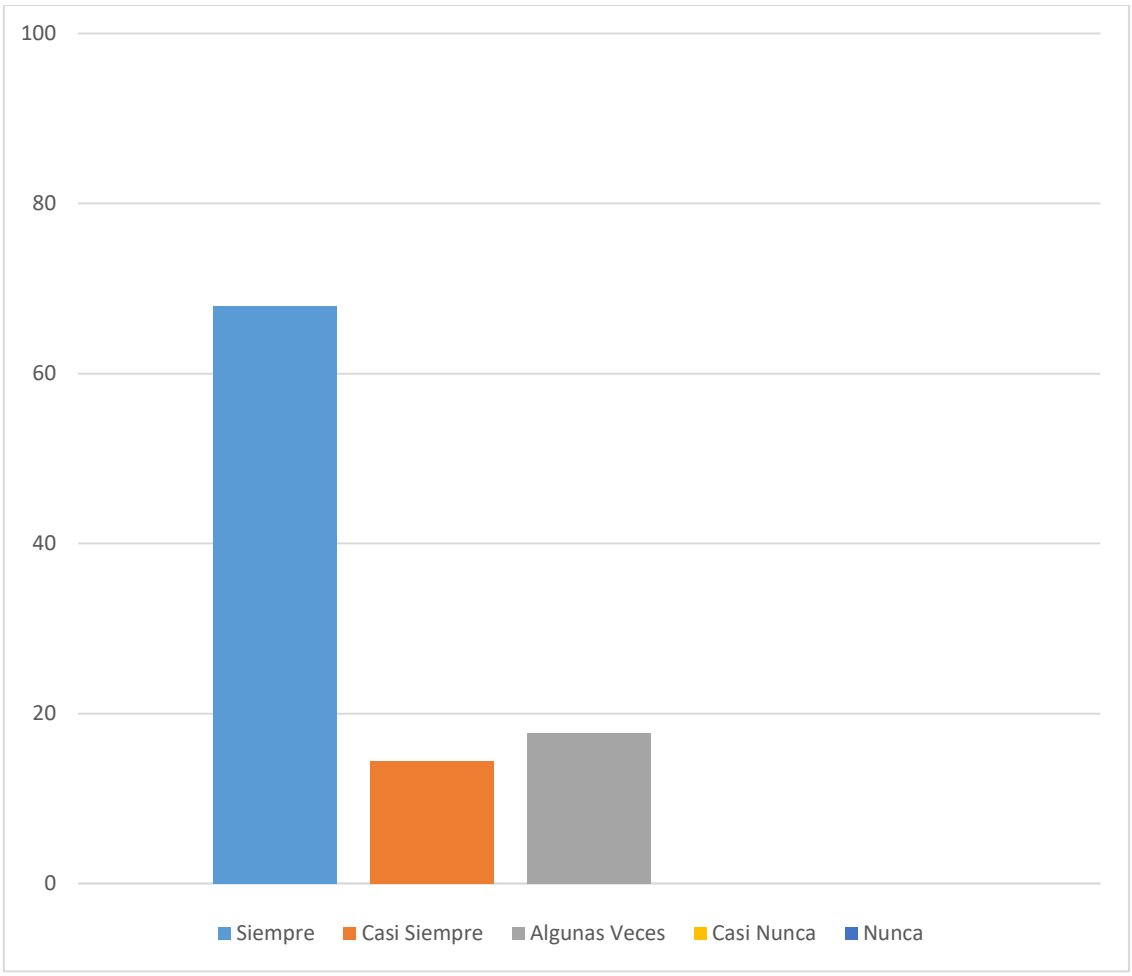
Cuadro 15.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje en equipo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12. Contribuye al cumplimiento de metas colectivas	238	85,6	40	14,4	0	0	0	0	0	0
13. Da libertad para adaptar metas relacionadas con los nuevos conocimientos en los empleados	238	85,6	40	14,4	0	0	0	0	0	0
14. Proporciona equidad en el trato de los empleados sin importar el cargo ocupado	95	34,2	40	14,4	143	51,4	0	0	0	0
15. Establece un escenario cooperativo entre todos los agentes implicados en el proceso	238	85,6	40	14,4	0	0	0	0	0	0
16. Induce a dar un Incentivo que aumenten las posibilidades de éxito de conseguir el aprendizaje	95	34,2	40	14,4	143	51,4	0	0	0	0
17. Promueve el empleo de la inteligencia emocional para estimular el empleo de la igualdad de condiciones	229	82,4	40	14,4	9	3,2	0	0	0	0
Valores Promedios	**189**	**67,9**	**40**	**14,4**	**49**	**17,7**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 12.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "aprendizaje en equipo".



Con relación a las respuestas emitidas por los encuestados en la empresa Worldpanel relacionadas a la implementación de actividades que promuevan el aprendizaje en equipo, el 65,4 % opinó que "siempre" se hace, el 16,4 % "casi siempre" y el 18,2 % "algunas veces". Para la empresa TNS, se conoció que 66,7 % opinó que "siempre" se ejecutan, 13, 1 que "casi siempre" y el 22 % "algunas veces". En la empresa Millward Brown, afirman en 74,7 % que "siempre" se llevan

a cabo este tipo de actividades, mientras que 14,5 % expresan que “casi siempre” y 10,8 % “algunas veces”.

Partiendo de lo anterior, se deduce que en el grupo Kantar se desarrollan acciones que promueven el aprendizaje en equipo, ya que el 67,9 % de los empleados encuestados aseguran que “siempre” sucede, el 14,4 % “casi siempre” y 17,7 % “algunas veces”, lo que indica que el contexto de estudio se orienta al cumplimiento de metas establecidas, las cuales se relacionan no sólo con los propósitos empresariales, sino con la visión futurista de los empleados, permitiendo su interacción profesional y contribuyendo a aumento de las posibilidades de éxito de la empresa a través del empleo de la inteligencia emocional.

En relación con lo planteado, la Universidad de Antioquia (2017) establece que el aprendizaje en equipo “es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la visión compartida y el dominio personal”.

Lo antes expresado denota la importancia del aprendizaje en equipo para el contexto empresarial, ya que permite la ejecución de estrategias orientadas hacia la integración laboral de los empleados en búsqueda de un fin común, que en este caso es el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa pero a su vez, brindando motivación a cada uno de sus miembros.

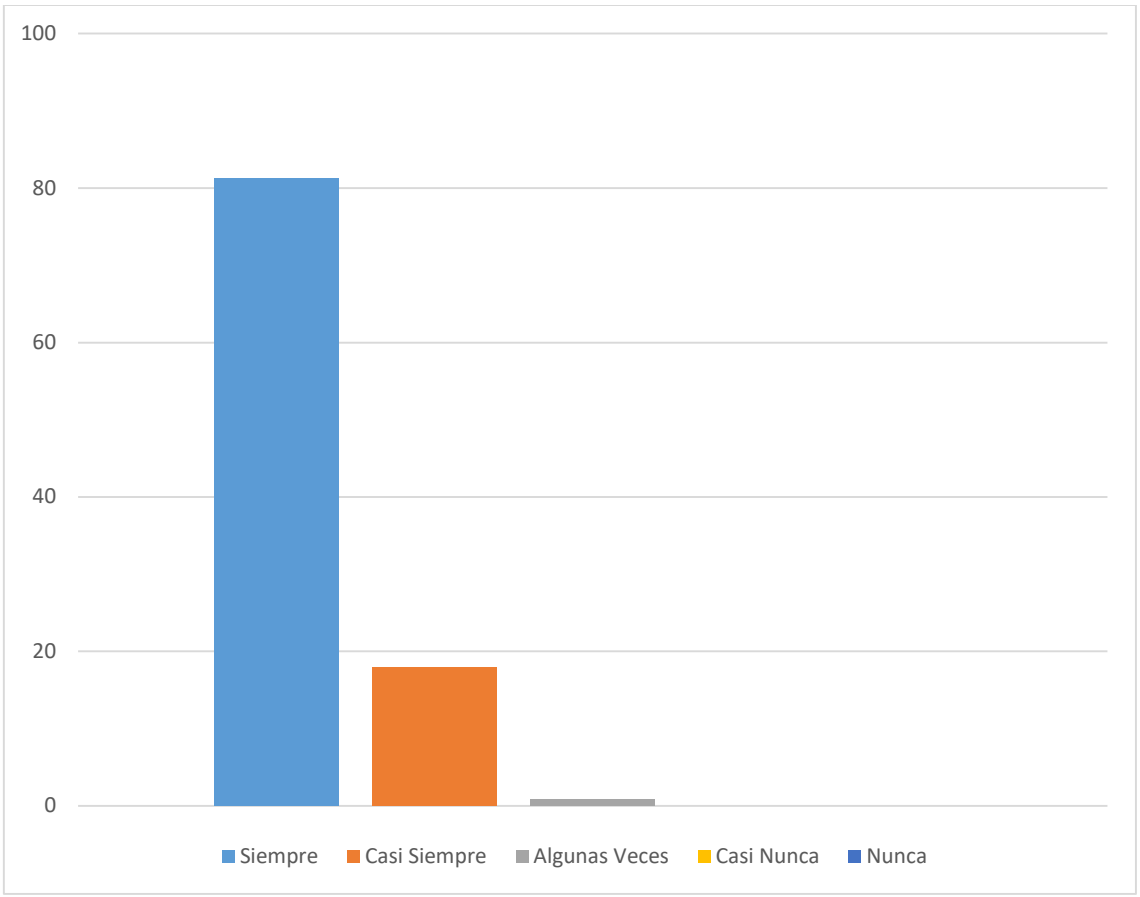
Cuadro 16.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "sistema integrado".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18. Emplea un sistema que facilita la efectividad del proceso comunicativo	91	77,8	23	19,7	3	2,6	0	0	0	0
19. Usa estrategias que permiten la generación de la información necesaria para cumplir con el proceso	96	82,1	21	17,9	0	0	0	0	0	0
20. Dispone de una base de datos actualizada constantemente que contribuye a una efectiva comunicación	98	83,8	19	16,2	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**95**	**81,2**	**21**	**17,9**	**1**	**0,9**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 13.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "sistema integrado".



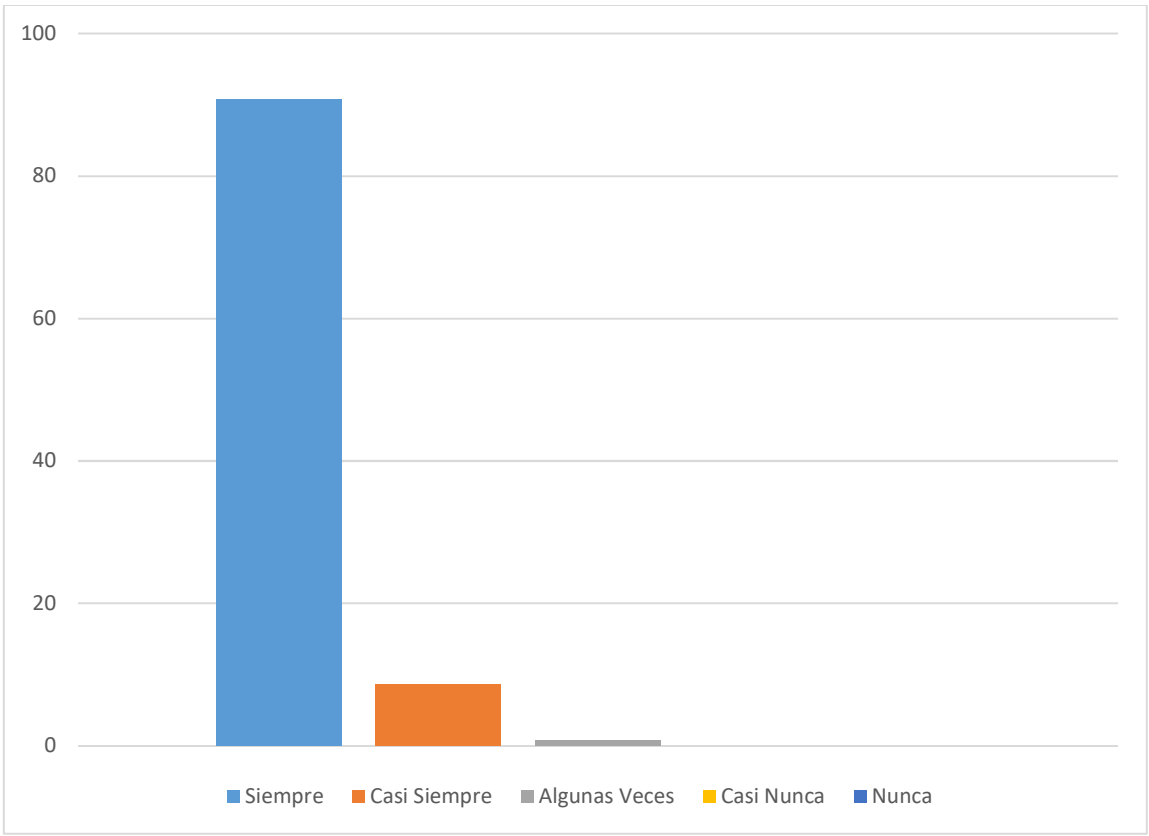
Cuadro 17.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "sistema integrado".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18. Emplea un sistema que facilita la efectividad del proceso comunicativo	80	89,9	7	7,9	2	2,2	0	0	0	0
19. Usa estrategias que permiten la generación de la información necesaria para cumplir con el proceso	79	88,8	10	11,2	0	0	0	0	0	0
20. Dispone de una base de datos actualizada constantemente que contribuye a una efectiva comunicación	83	93,3	6	6,7	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**81**	**90,7**	**8**	**8,6**	**1**	**0,7**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 14.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "sistema integrado".



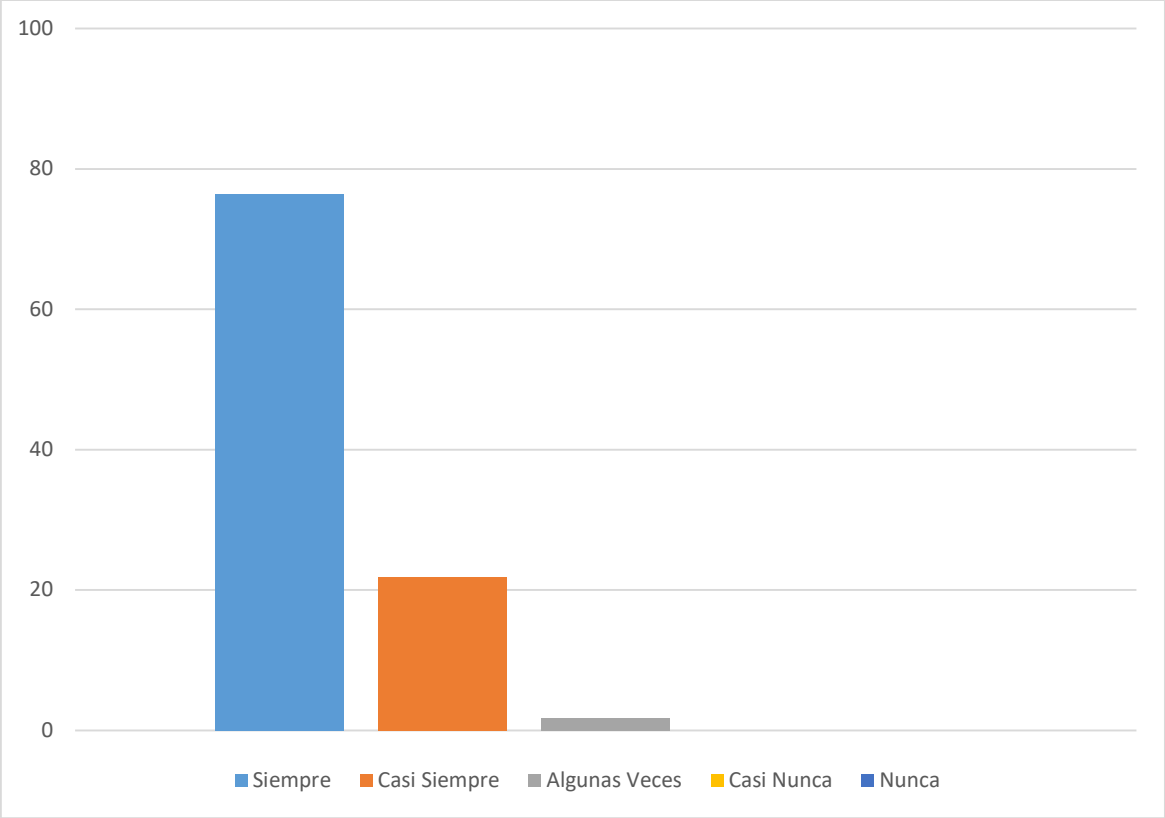
Cuadro 18.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "sistema integrado".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18. Emplea un sistema que facilita la efectividad del proceso comunicativo	58	80,6	10	13,9	4	5,6	0	0	0	0
19. Usa estrategias que permiten la generación de la información necesaria para cumplir con el proceso	50	69,4	22	30,6	0	0	0	0	0	0
20. Dispone de una base de datos actualizada constantemente que contribuye a una efectiva comunicación	57	79,2	15	20,8	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**55**	**76,4**	**16**	**21,8**	**1**	**1,8**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 15.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "sistema integrado".



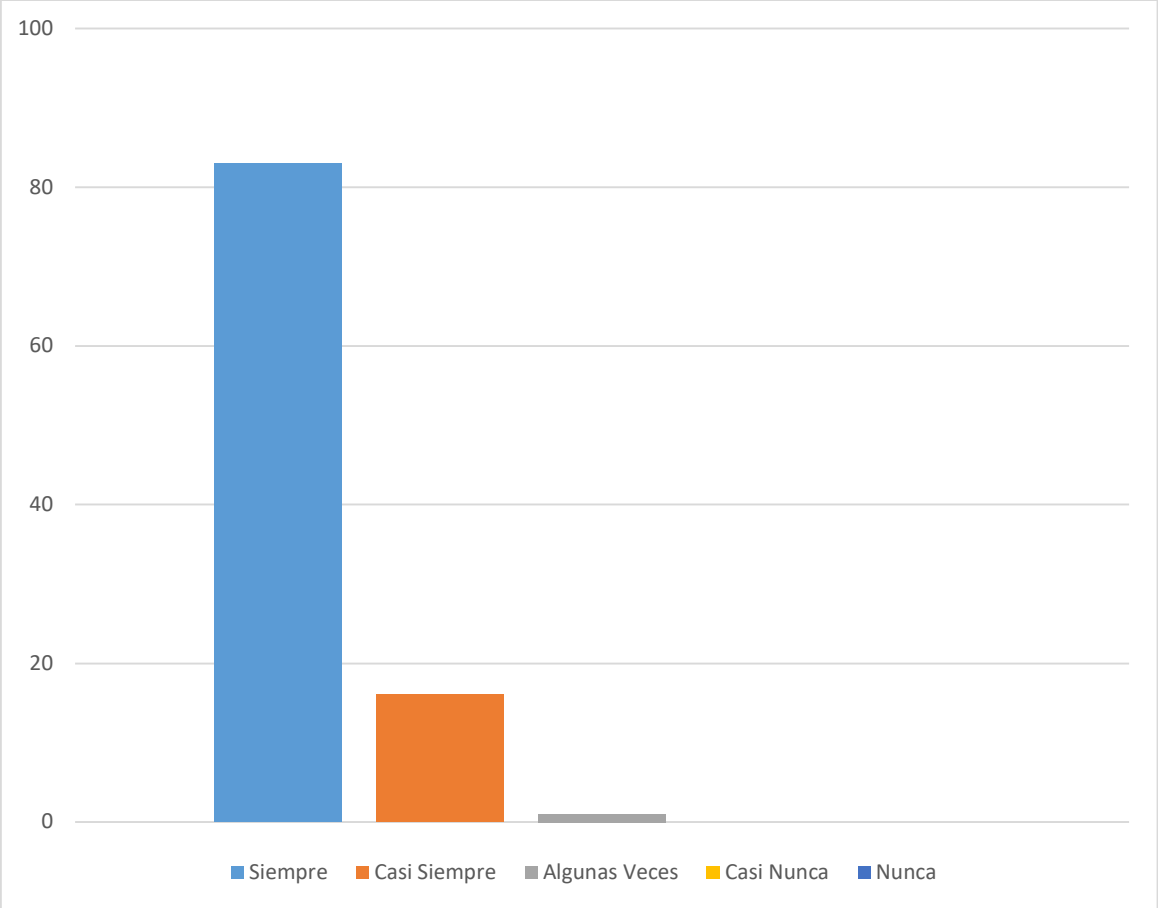
Cuadro 19.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "sistema integrado".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18. Emplea un sistema que facilita la efectividad del proceso comunicativo	229	82,4	40	14,4	9	3,2	0	0	0	0
19. Usa estrategias que permiten la generación de la información necesaria para cumplir con el proceso	225	80,9	53	19,1	0	0	0	0	0	0
20. Dispone de una base de datos actualizada constantemente que contribuye a una efectiva comunicación	238	85,6	40	14,4	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**231**	**83,0**	**44**	**16,0**	**3**	**1,0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 16.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "sistema integrado".



Al consultar a los encuestados de la empresa Worldpanel sobre este particular, se pudo conocer que el 81,2 % considera que la gerencia de la empresa "siempre" desarrolla estrategias orientadas hacia la integración de un sistema comunicativo, mientras que el 17,9 % expresa que "casi siempre" se ejecutan. Por otro lado, el 0,9 % consideró que dichas acciones se practican "algunas veces". En la empresa TNS, las respuestas se inclinaron en 90,7 % a la opción "siempre", 8,6 % "casi siempre"

y 0,7 % “algunas veces”. Para la empresa Millward Brown, 76,4 % plantea que “siempre” se ejecutan, 21,8 % señala “casi siempre” y 1,8 % “algunas veces”.

En el contexto general del grupo Kantar, los empleados indican en 83 % que la gerencia desarrolla actividades en función de la existencia de un sistema integrado de comunicación, mientras que 16 % expresa que “casi siempre” y sólo el 1 % asegura que “algunas veces”.

Los resultados presentados evidencian la presencia de acciones relacionadas con la integración de un sistema comunicativo en la empresa, donde se visiona hacia la efectividad del proceso comunicativo por medio de técnicas que permitan la generación de información novedosa de utilidad para la empresa, la cual debe estar disponible a través de una base de datos al servicio de todos los empleados.

En ese sentido, Escobar (2014) “plantea que un sistema integrado de comunicación se transforma en algo más integrado en materia de dirección hacia todas las posibles audiencias de la organización, y no exclusivamente hacia sus consumidores y, además, en un proceso orientado a los resultados en el largo plazo, en particular cuando parte del marketing de relaciones para fomentar la lealtad de los grupos de interés”.

Las consideraciones de la autora antes mencionada realzan la importancia del empleo de un sistema integrado de comunicación, desarrollando aspectos inherentes tanto al escenario profesional como al empresarial, lo que implica una mejora en el producto final, el cual variará de la misión u objetivos propuestos en la perspectiva gerencial.

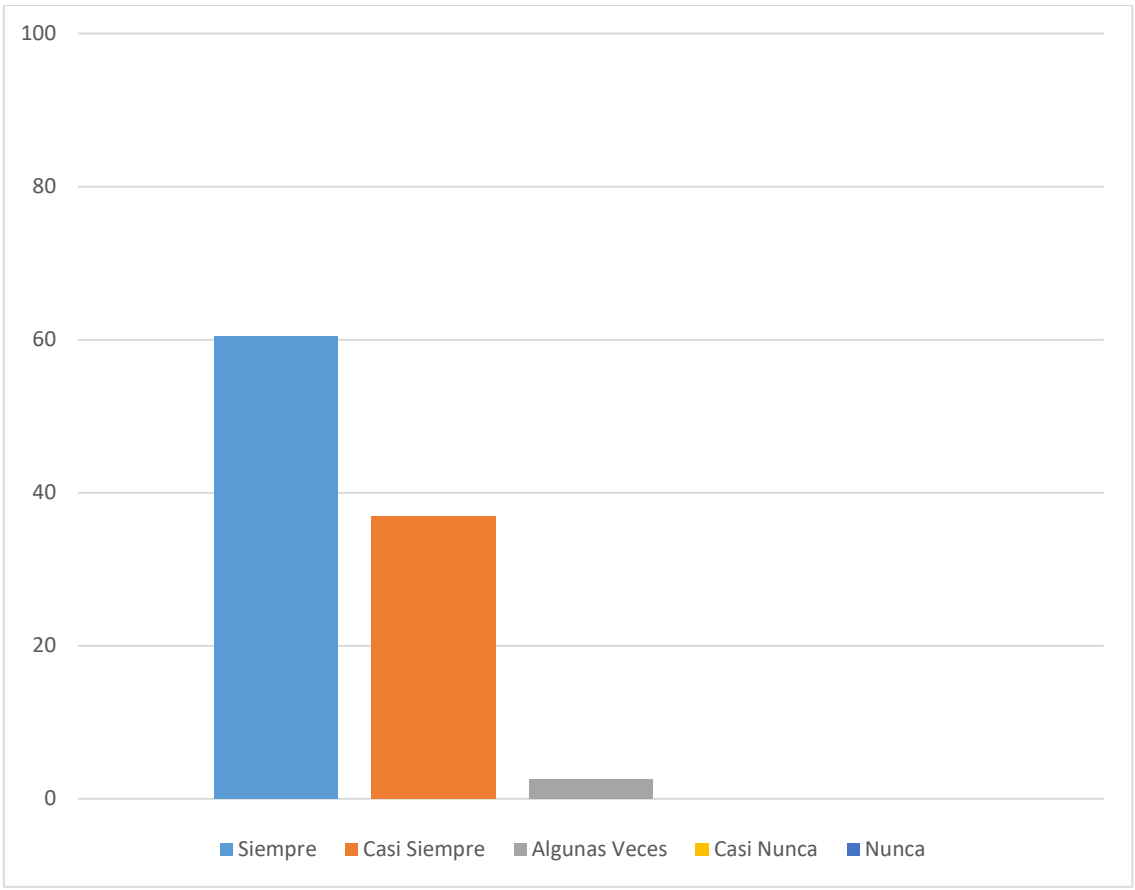
Cuadro 20.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "conexión del sistema".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. Desarrolla actividades que incentivan el pensamiento creativo	91	77,8	26	22,2	0	0	0	0	0	0
22. Recompensa el carácter proactivo de los empleados	97	82,9	20	17,1	0	0	0	0	0	0
23. Proporciona apoyo al personal en el ámbito laboral	70	59,8	44	37,6	3	2,6	0	0	0	0
24. Da respaldo al empleado en su vida familiar	74	63,2	42	35,9	1	0,9	0	0	0	0
25. Promociona la valoración de la opinión del cliente	22	18,8	84	71,8	11	9,4	0	0	0	0
Valores Promedios	**71**	**60,5**	**43**	**36,9**	**3**	**2,6**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 17.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "conexión del sistema".



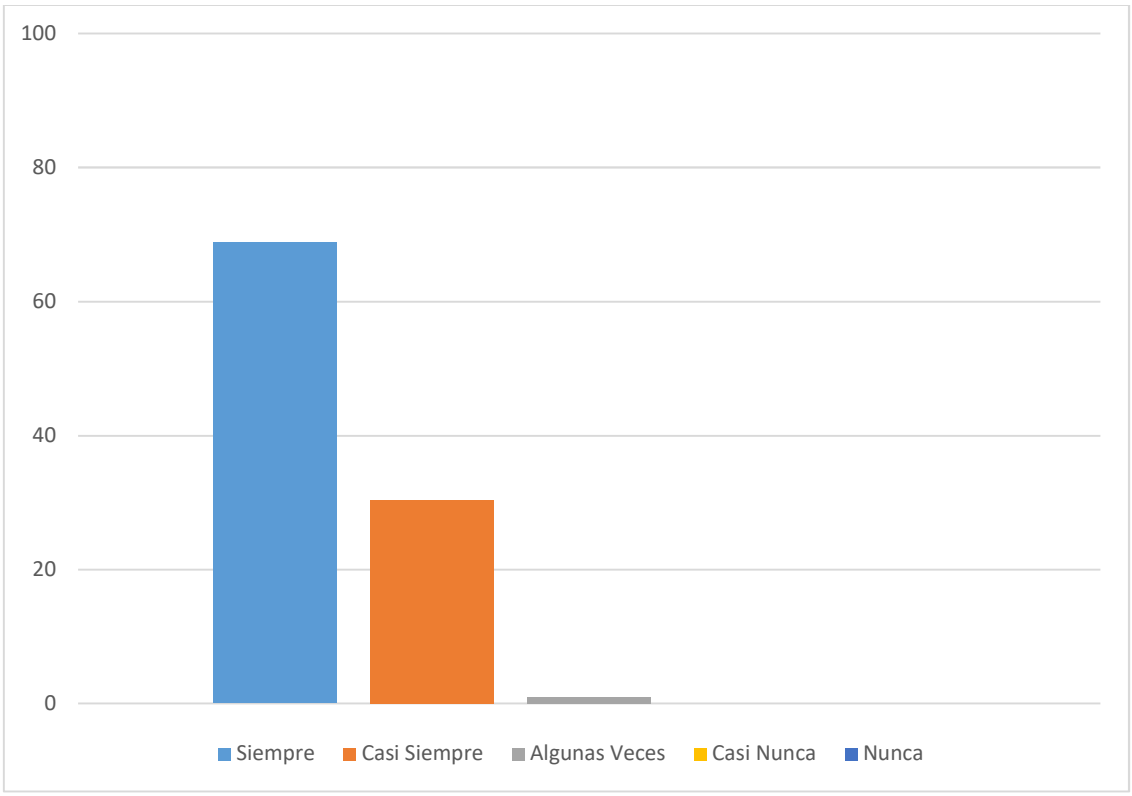
Cuadro 21.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "conexión del sistema".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. Desarrolla actividades que incentivan el pensamiento creativo	78	87,6	11	12,4	0	0	0	0	0	0
22. Recompensa el carácter proactivo de los empleados	83	93,3	6	6,7	0	0	0	0	0	0
23. Proporciona apoyo al personal en el ámbito laboral	62	69,7	25	28,1	2	2,2	0	0	0	0
24. Da respaldo al empleado en su vida familiar	66	74,2	23	25,8	0	0	0	0	0	0
25. Promociona la valoración de la opinión del cliente	17	19,1	70	78,7	2	2,2	0	0	0	0
Valores Promedios	**61**	**68,8**	**27**	**30,4**	**1**	**0,9**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 18.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "conexión del sistema".



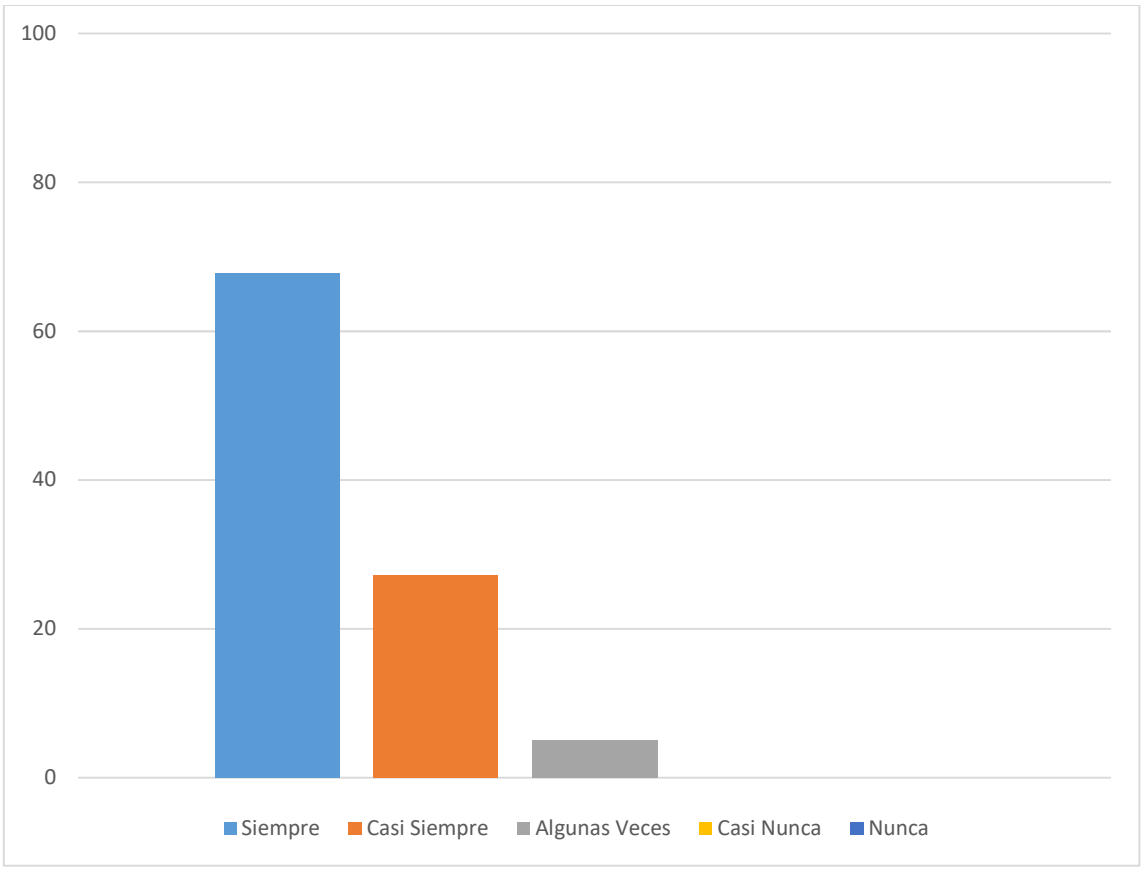
Cuadro 22.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "conexión del sistema".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. Desarrolla actividades que incentivan el pensamiento creativo	53	73,6	19	26,4	0	0	0	0	0	0
22. Recompensa el carácter proactivo de los empleados	42	58,3	30	41,7	0	0	0	0	0	0
23. Proporciona apoyo al personal en el ámbito laboral	69	95,8	2	2,8	1	1,4	0	0	0	0
24. Da respaldo al empleado en su vida familiar	61	84,7	6	8,3	5	6,9	0	0	0	0
25. Promociona la valoración de la opinión del cliente	19	26,4	41	56,9	12	16,7	0	0	0	0
Valores Promedios	**48**	**67,8**	**20**	**27,2**	**4**	**5,0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 19.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "conexión del sistema".



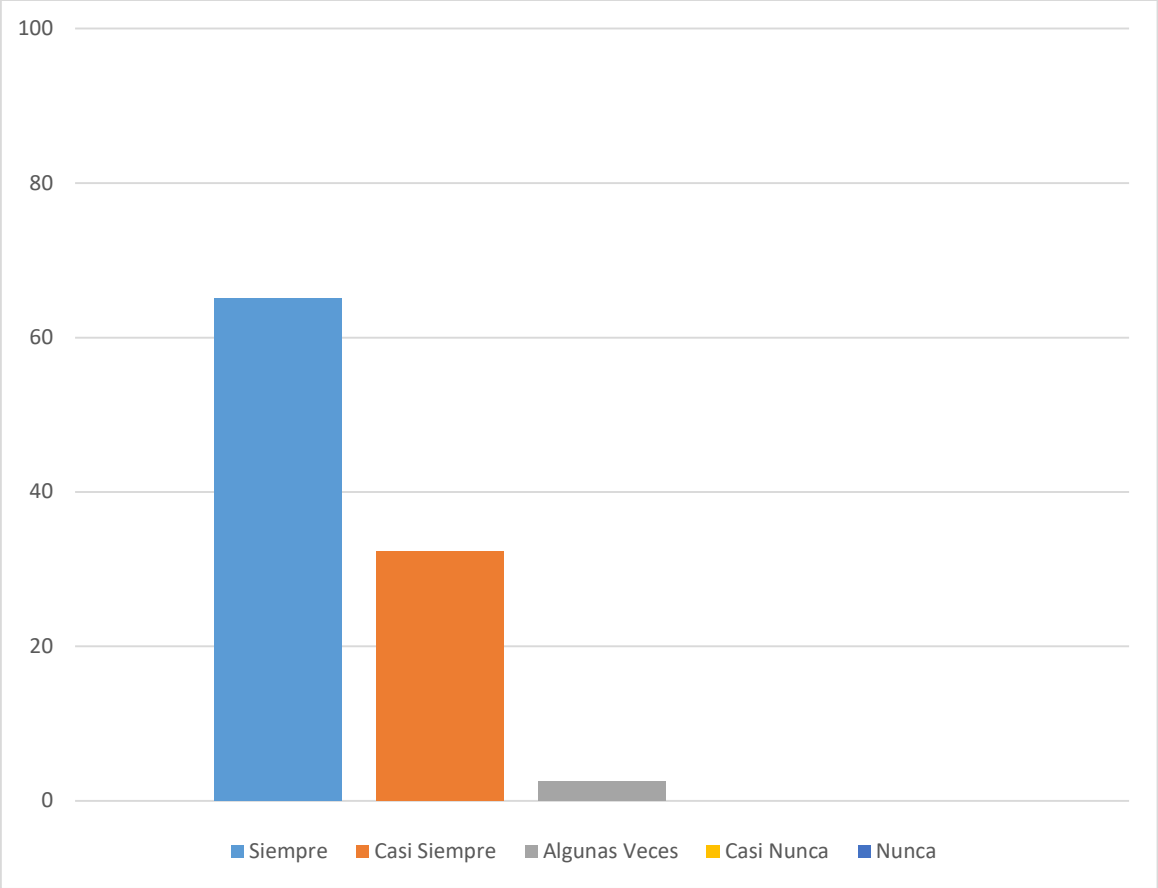
Cuadro 23.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "conexión del sistema".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. Desarrolla actividades que incentivan el pensamiento creativo	222	79,9	56	20,1	0	0	0	0	0	0
22. Recompensa el carácter proactivo de los empleados	222	79,9	56	20,1	0	0	0	0	0	0
23. Proporciona apoyo al personal en el ámbito laboral	201	72,3	71	25,5	6	2,2	0	0	0	0
24. Da respaldo al empleado en su vida familiar	201	72,3	71	25,5	6	2,2	0	0	0	0
25. Promociona la valoración de la opinión del cliente	58	20,9	195	70,1	25	29,0	0	0	0	0
Valores Promedios	**181**	**65,1**	**90**	**32,3**	**7**	**2,6**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 20.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "conexión del sistema".



Las respuestas emitidas por los empleados de la empresa Worldpanel referentes a conexión del sistema indican que 60,5 % considera que "siempre" se establecen acciones relacionas al mismo, mientras que el 36,9 % expresan que "casi siempre" y sólo el 2,6 % opina que "algunas veces". En cuanto a la empresa TNS, 68,8 % opinaron en la opción "siempre", 30,4 % "casi siempre" y 0,9 % "algunas veces". En relación con la empresa Millward Brown, 67,8 % de los empleados consideró que estas actividades se realizan "siempre", 27,2 % "casi siempre" y 5 % "algunas veces".

Al respecto, se puede afirmar que los empleados del grupo Kantar a través de sus empresas Worldpanel, TNS y Millward Brown afirman en 65,1 % que la gerencia emplea estrategias con el propósito de incentivar el pensamiento creativo de los empleados, así como también el ámbito emocional a través de incentivos que permitan una mejor calidad de vida para sus familias, lo que repercutirá positivamente en el logro de los objetivos institucionales.

En ese sentido, Guzmán y Cayuna (2014) plantean que la conexión del sistema en una empresa permite la cohesión entre todos los agentes involucrados desde varias perspectivas, especialmente en el desarrollo del pensamiento creativo, aportando herramientas para la implementación de escenarios organizacionales agradables.

Desde la perspectiva de la autora, la conexión de sistemas en el ámbito empresarial reduce las distancias emocionales de los integrantes de la organización, es decir, establece una serie de vínculos laborales que aumentarán el trabajo cooperativo y por ende, las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral, lo que se traduce en mayor productividad.

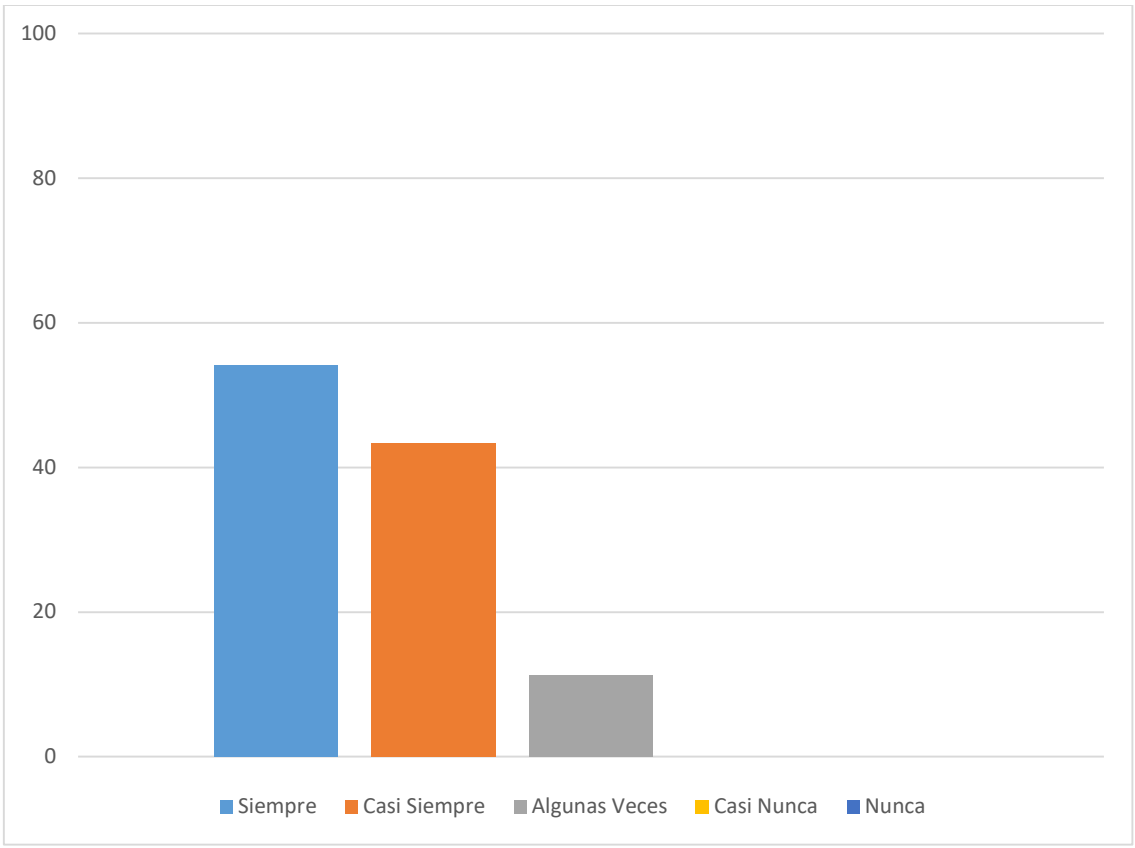
Cuadro 24.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26. Emplea actividades que desarrollan el aprendizaje	63	53.8	47	40,2	7	6,0	0	0	0	0
27. Desarrolla buena comunicación entre los líderes y empleados	74	63,2	43	63,8	0	0	0	0	0	0
28. Promociona actividades de entrenamiento y actualización	86	73,5	31	26,5	0	0	0	0	0	0
29. Ejecuta actividades relacionadas con los valores de la organización	30	25,6	41	35,0	46	39,3	0	0	0	0
Valores Promedios	**63**	**54,1**	**41**	**43,4**	**13**	**11,3**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 21.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Worldpanel, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".



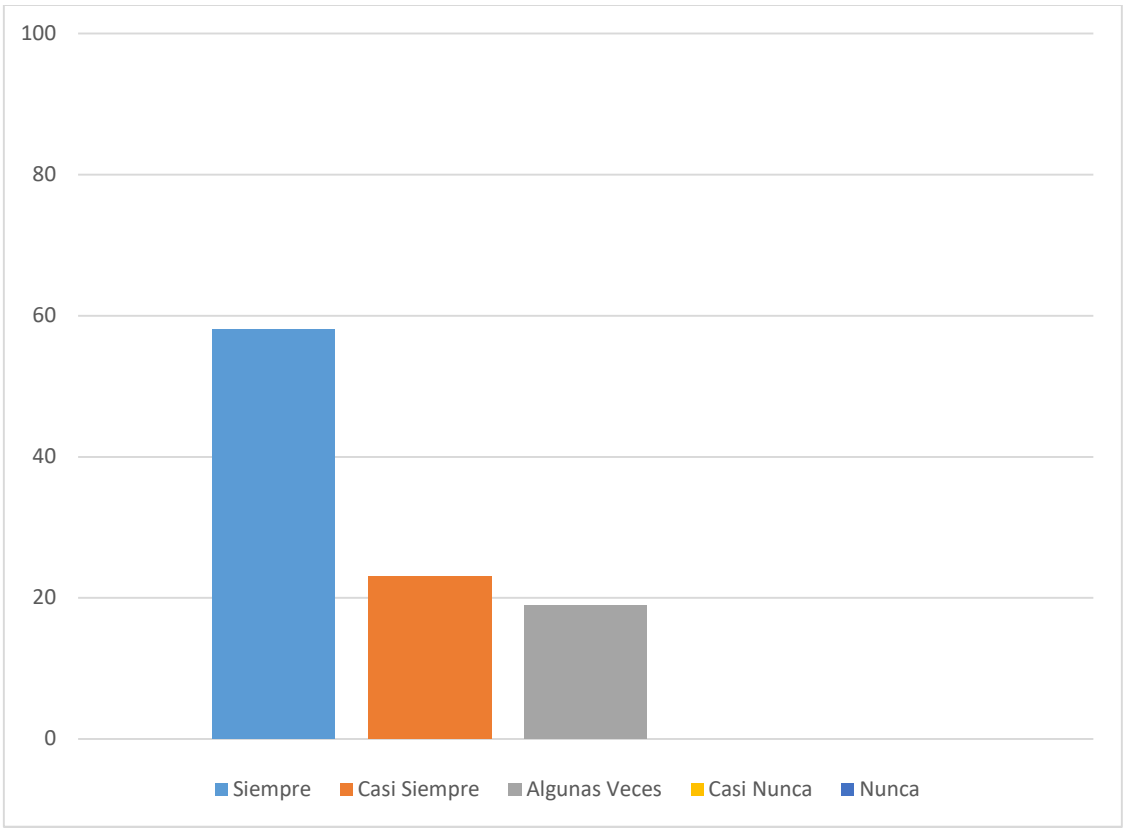
Cuadro 25.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26. Emplea actividades que desarrollan el aprendizaje	59	66,3	26	29,2	4	4,5	0	0	0	0
27. Desarrolla buena comunicación entre los líderes y empleados	61	68,5	28	31,5	0	0	0	0	0	0
28. Promociona actividades de entrenamiento y actualización	74	83,1	15	16,9	0	0	0	0	0	0
29. Ejecuta actividades relacionadas con los valores de la organización	13	14,6	13	14,6	63	70,8	0	0	0	0
Valores Promedios	**52**	**58,1**	**21**	**23,1**	**16**	**18,9**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 22.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".



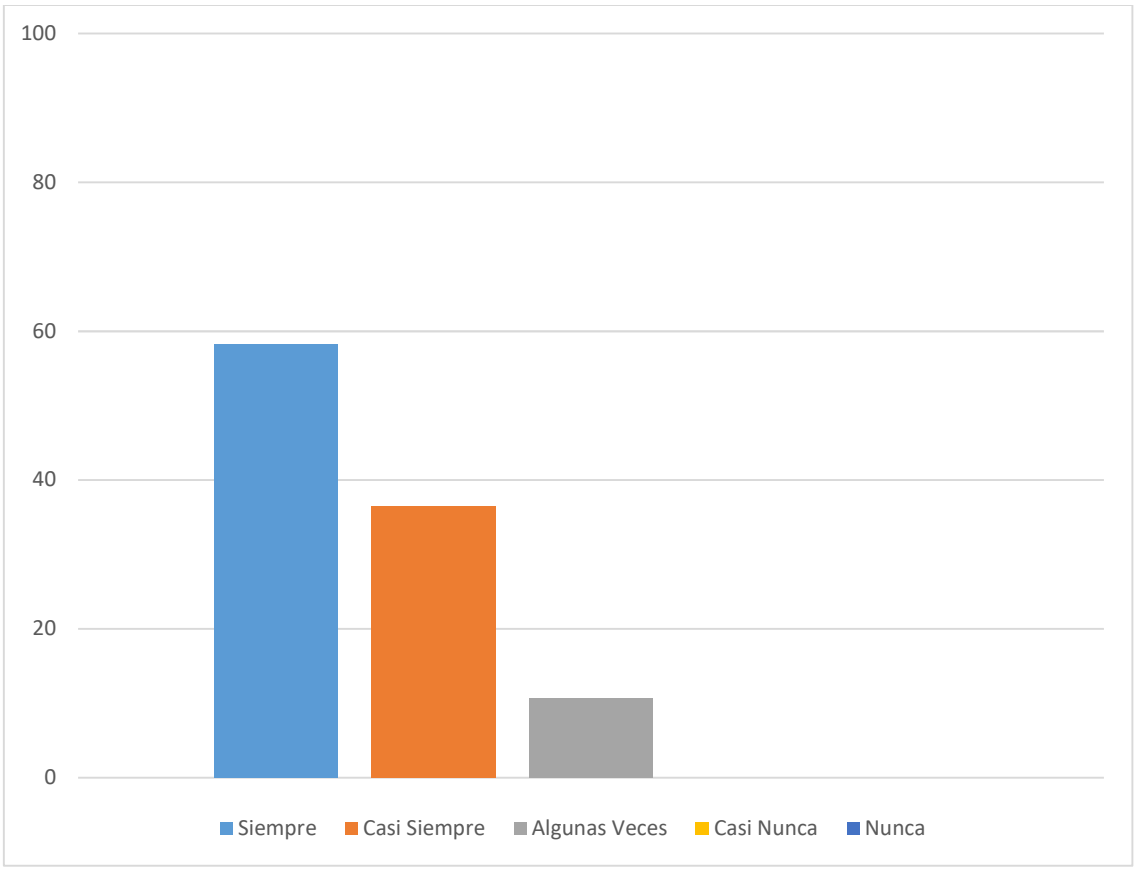
Cuadro 26.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26. Emplea actividades que desarrollan el aprendizaje	57	79,2	1	1,4	14	19,4	0	0	0	0
27. Desarrolla buena comunicación entre los líderes y empleados	53	73,6	19	26,4	0	0	0	0	0	0
28. Promociona actividades de entrenamiento y actualización	28	38,9	44	61,1	0	0	0	0	0	0
29. Ejecuta actividades relacionadas con los valores de la organización	14	19,4	41	56,9	17	23,6	0	0	0	0
Valores Promedios	**38**	**52,8**	**26**	**36,5**	**8**	**10,7**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 23.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".



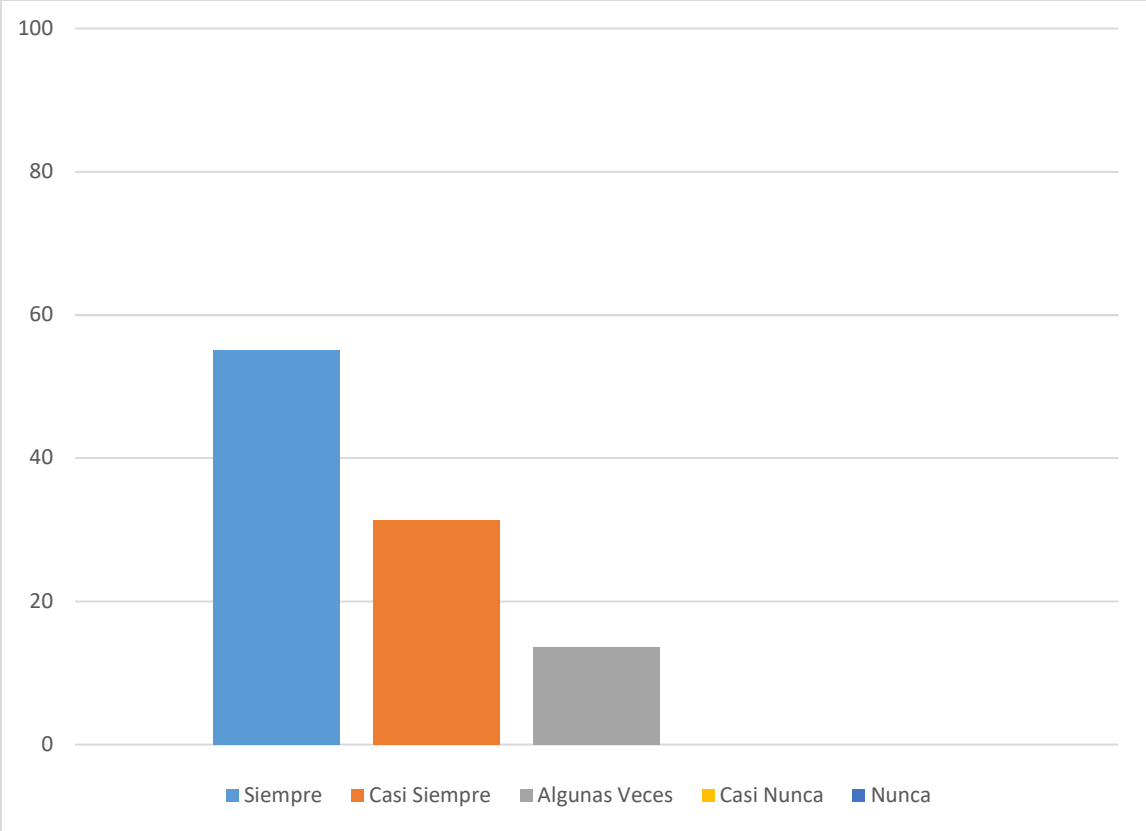
Cuadro 27.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26. Emplea actividades que desarrollan el aprendizaje	179	64,4	74	26,6	25	9,0	0	0	0	0
27. Desarrolla buena comunicación entre los líderes y empleados	188	67,6	90	32,4	0	0	0	0	0	0
28. Promociona actividades de entrenamiento y actualización	188	67,6	90	32,4	0	0	0	0	0	0
29. Ejecuta actividades relacionadas con los valores de la organización	57	20,5	95	34,2	126	45,3	0	0	0	0
Valores Promedios	**153**	**55,0**	**87**	**31,4**	**38**	**13,6**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 24.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Aprendizaje Organizacional", Dimensión: "dirección estratégica".



Los resultados emitidos por los empleados de la empresa Worldpanel, en relación con el empleo de una correcta dirección estratégica en la empresa, el 54,1 % afirma que "siempre" se implementa tal acción, mientras que el 43,4 % opina que "casi siempre" y un 11,3 % dice que "algunas veces". Por otro lado, en la empresa TNS se señaló la opción "siempre" en 58,1 %, "casi siempre" 23,1 % y "algunas veces" 18,9 %. Para la empresa Millward Brown, se respondió con 52,8 % "siempre", 36,5 % "casi siempre" y 10,7 % "algunas veces".

Partiendo de lo señalado anteriormente, se afirma que los empleados del grupo Kantar, consideran que sus directivos se preocupan en orientar las decisiones institucionales en función del beneficio colectivo. En consecuencia, se refleja la importancia otorgada por la gerencia de la empresa a emplear correctamente criterios inherentes a la dirección estratégica, con el propósito de fomentar actividades que fomenten el aprendizaje, así como la optimización de una comunicación efectiva entre empleados y gerentes, realzando los valores de la organización.

En concordancia, García (2005) afirma que la dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización.

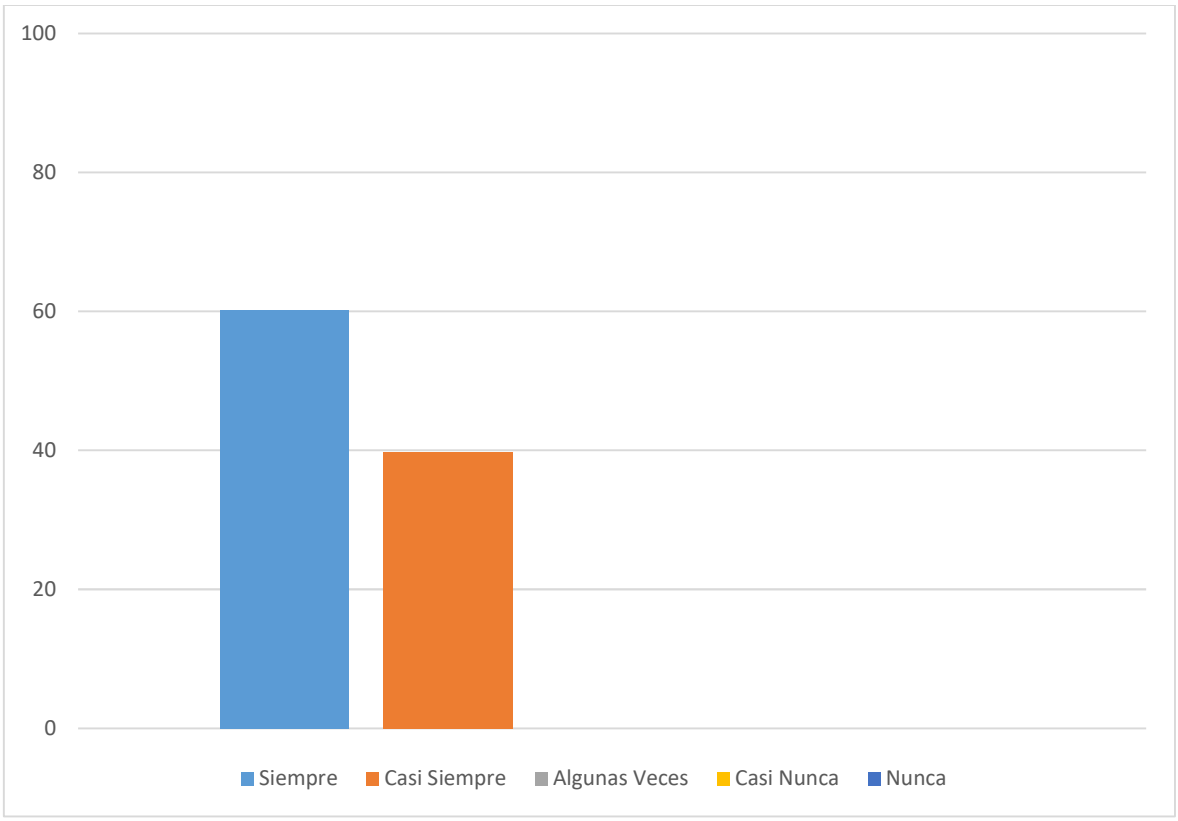
Cuadro 28.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
30. Emplea herramientas que promueven la organización en su estructura	67	57,3	50	42,7	0	0	0	0	0	0
31. Desarrolla estrategias de planificación orientadas a mejorar el contexto organizativo	74	63,2	43	36,8	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**71**	**60,2**	**46**	**39,8**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 25.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".



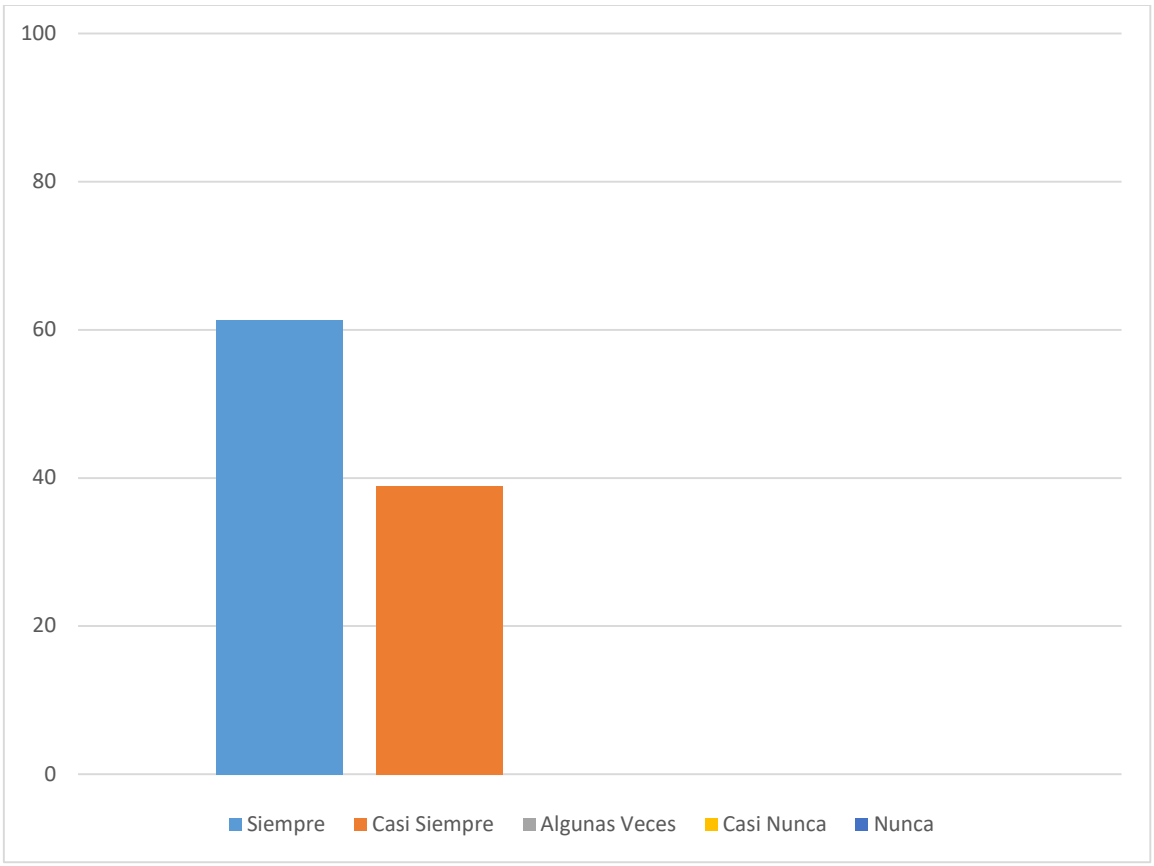
Cuadro 29.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
30. Emplea herramientas que promueven la organización en su estructura	58	65,2	31	34,8	0	0	0	0	0	0
31. Desarrolla estrategias de planificación orientadas a mejorar el contexto organizativo	51	57,3	38	42,7	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**55**	**61,3**	**34**	**38,9**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 26.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".



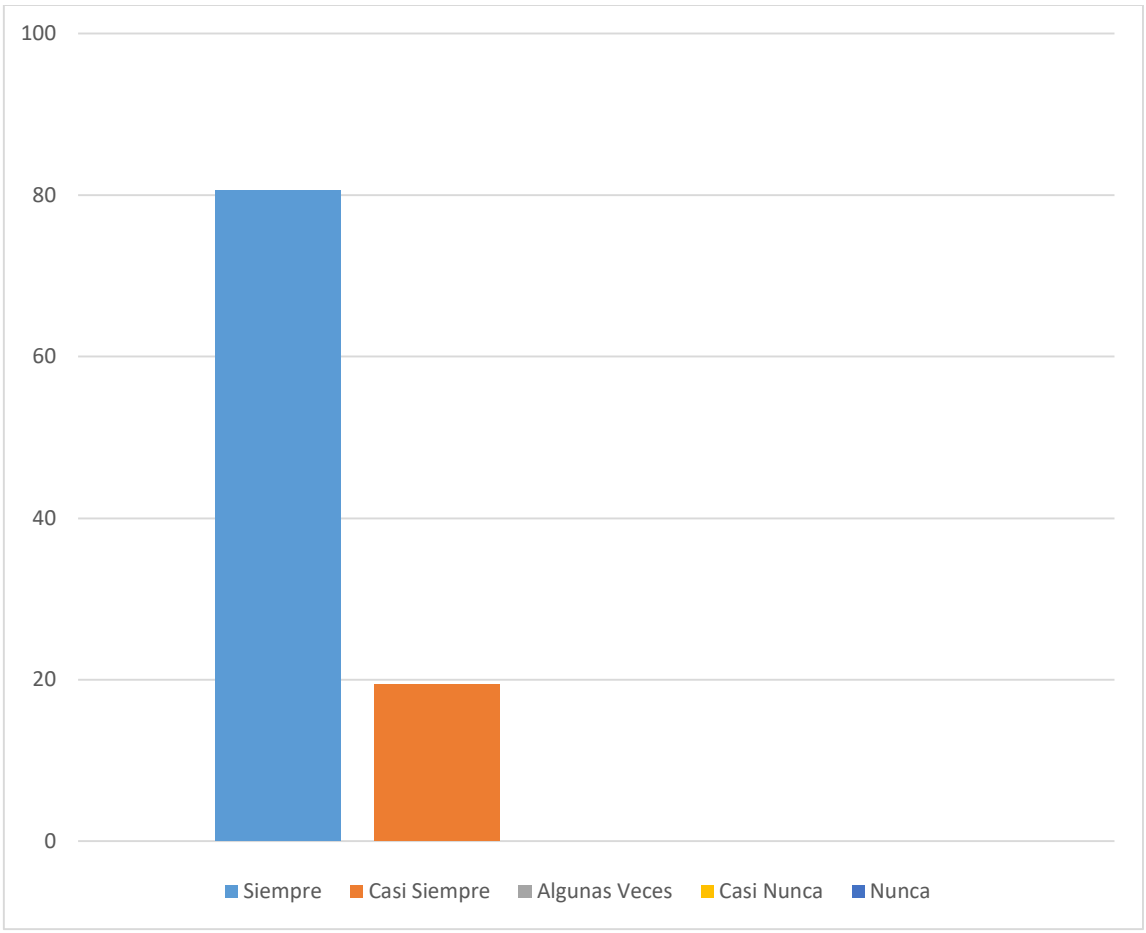
Cuadro 30.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
30. Emplea herramientas que promueven la organización en su estructura	58	80,6	14	19,4	0	0	0	0	0	0
31. Desarrolla estrategias de planificación orientadas a mejorar el contexto organizativo	58	80,6	14	19,4	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**58**	**80,6**	**14**	**19,4**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 27.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".



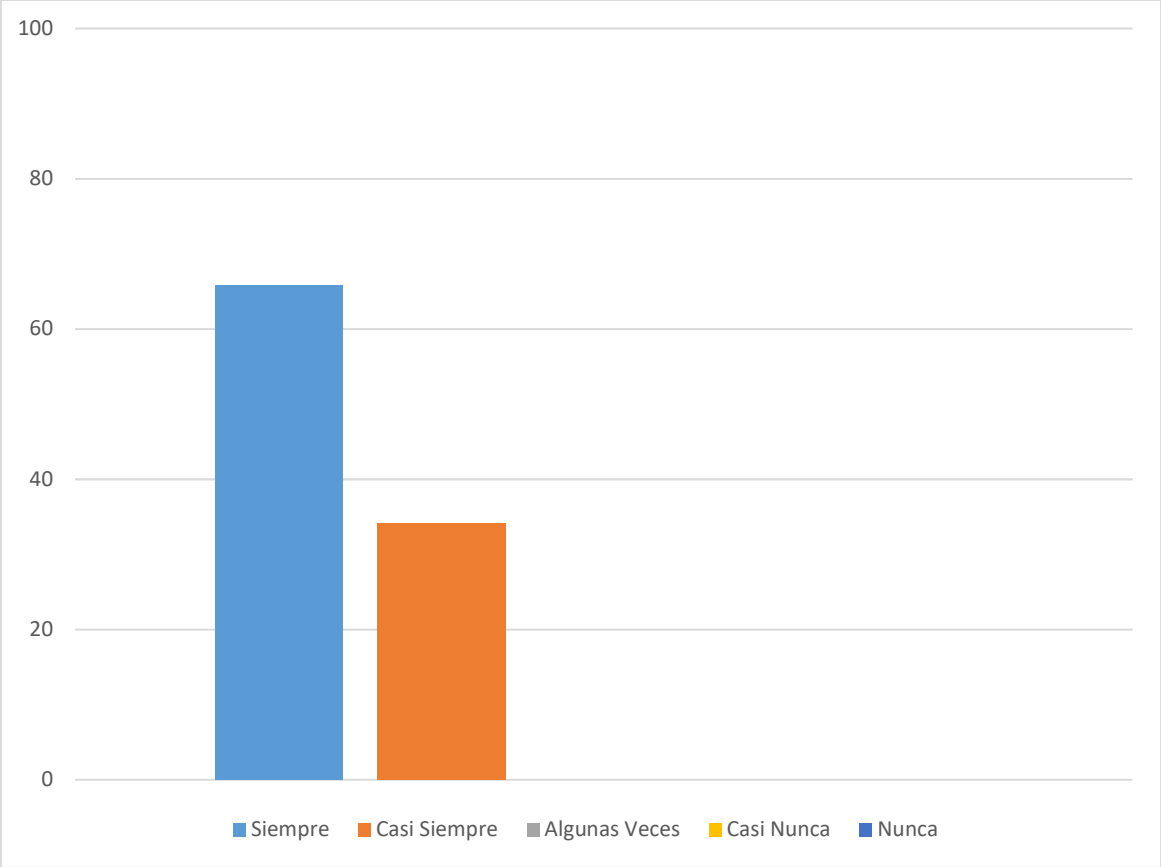
Cuadro 31.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
30. Emplea herramientas que promueven la organización en su estructura	183	65,8	95	34,2	0	0	0	0	0	0
31. Desarrolla estrategias de planificación orientadas a mejorar el contexto organizativo	183	65,8	95	34,2	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**183**	**65,8**	**95**	**34,2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 28.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "cultura organizacional".



Los resultados emitidos por los encuestados de la empresa Worldpanel referente a la ejecución de actividades relacionadas a la cultura organizacional indican que el 60,2 % expresa que "siempre" se ejecutan, mientras que 39,8 % opina que "casi siempre" se hace, lo que resalta el hecho que la totalidad de los empleados consideran que se practican actividades concernientes a la cultura organizacional. En la empresa TNS la tendencia se mantuvo, ya que el 61,3 % respondió en la opción "siempre" y el 38,9 % "casi siempre", mientras que en la empresa Millward Brown se respondió "siempre" en 80,6 % y "casi siempre" en 19,4 %, lo que se aleja

un poco del promedio en relación con las otras dos empresas pertenecientes al grupo.

Explícitamente, los resultados antes descritos demuestran como la gerencia de las empresas pertenecientes al grupo Kantar emplean herramientas que promueven la organización institucional a través del desarrollo de estrategias planificadas, las cuales deben ser orientadas a mejorar el contexto organizativo desde distintas perspectivas, incluyendo el laboral y el productivo.

Desde esa visión, Chiavenato (1989) define la cultura organizacional como "… un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464). En otras palabras, el autor plantea que la cultura organizacional es un conjunto de herramientas gerenciales que cohesionadamente definen un sistema propio de ejecución a través de la interacción de todos los agentes que hacen vida activa.

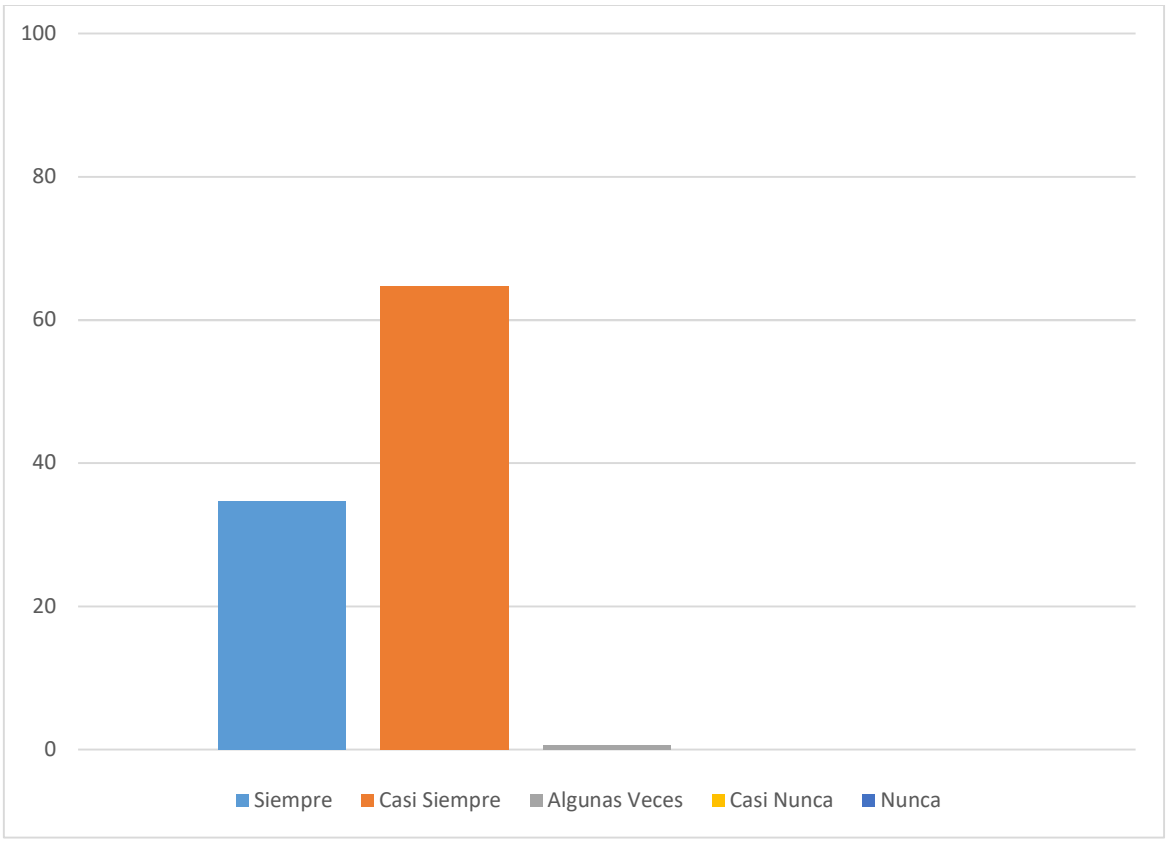
Cuadro 32.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "liderazgo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32. Emplea técnicas que permiten emplear el conocimiento para desarrollar un proyecto	58	49,6	59	50,4	0	0	0	0	0	0
33. Incentiva la capacidad para desarrollar los proyectos propuestos	57	48,7	58	49,6	2	1,7	0	0	0	0
34. Fomentan la participación intelectual del personal para el desarrollo de determinados proyectos	7	6,0	110	94,0	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**41**	**34,7**	**75**	**64,7**	**1**	**0,6**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 29.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "liderazgo".



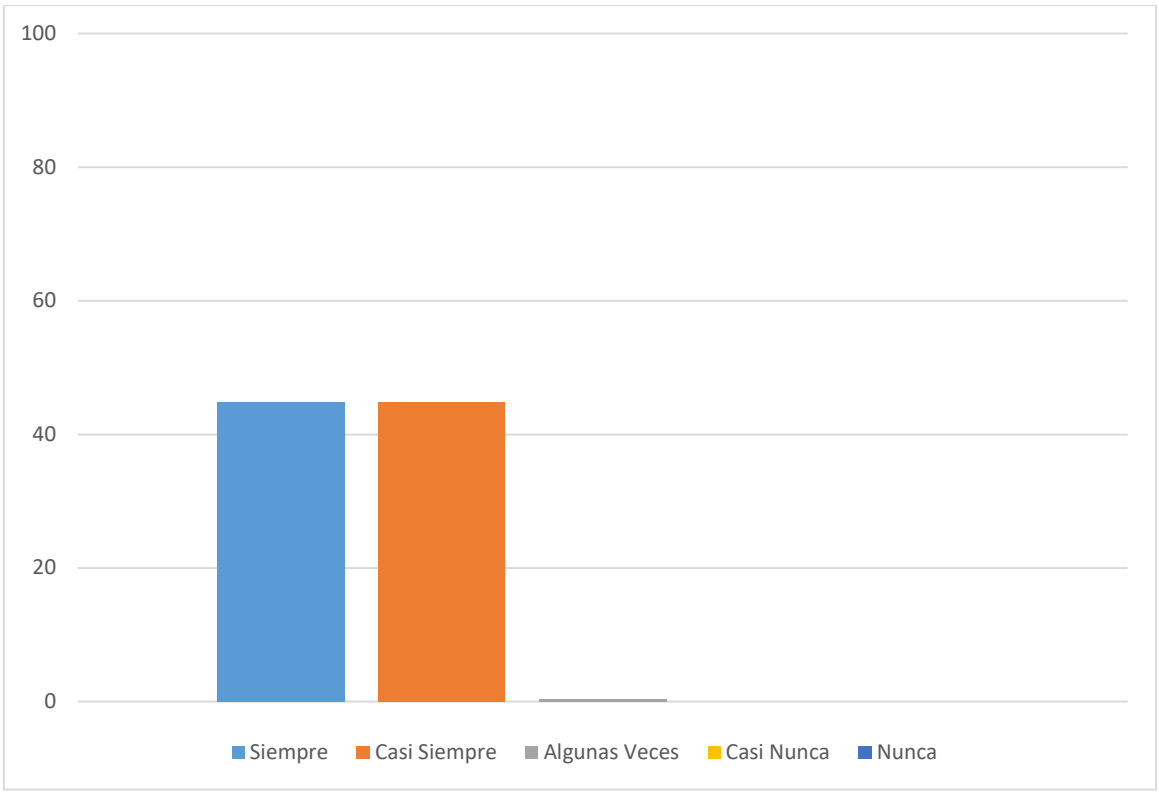
Cuadro 33.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "liderazgo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32. Emplea técnicas que permiten emplear el conocimiento para desarrollar un proyecto	61	68,5	27	30,3	0	0	0	0	0	0
33. Incentiva la capacidad para desarrollar los proyectos propuestos	63	70,8	25	28,1	1	1,1	0	0	0	0
34. Fomentan la participación intelectual del personal para el desarrollo de determinados proyectos	8	9,0	81	91,0	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**44**	**49,3**	**44**	**49,9**	**1**	**0,4**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 30.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "liderazgo".



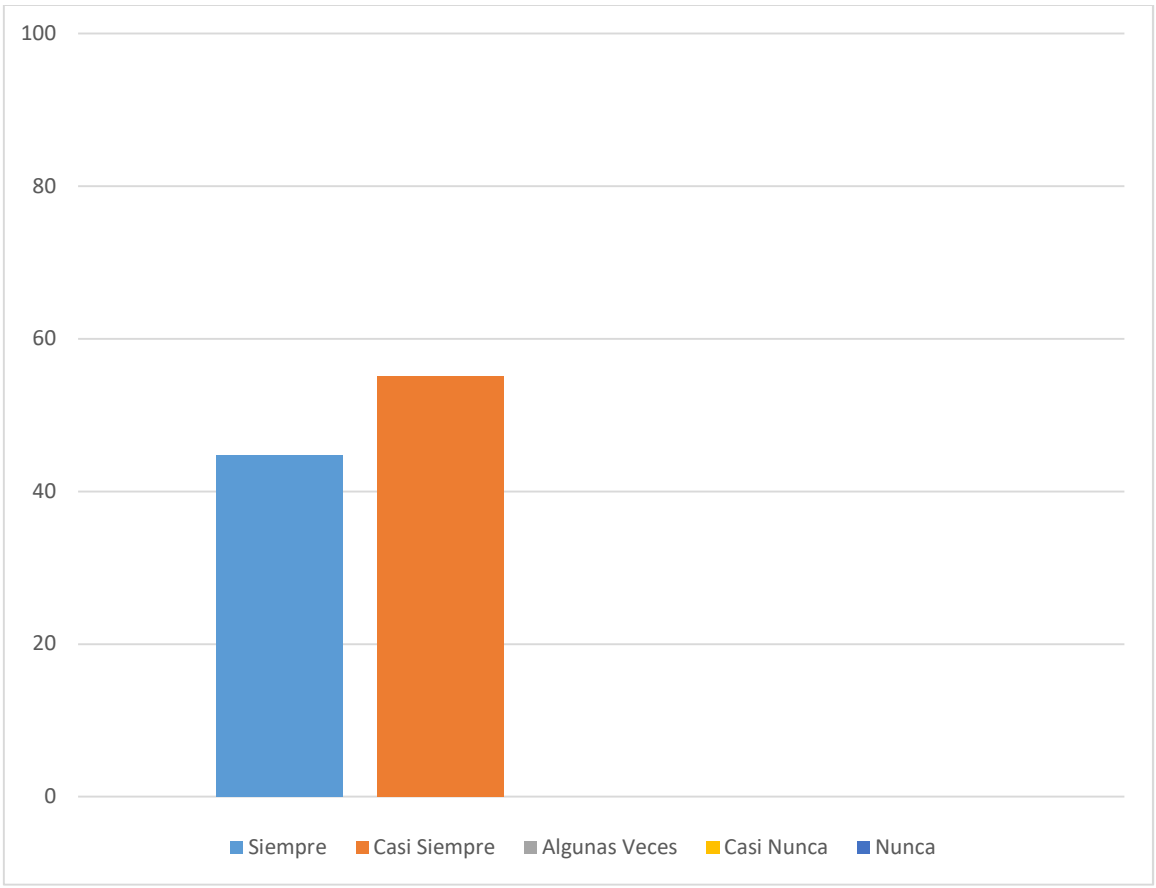
Cuadro 34.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "liderazgo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32. Emplea técnicas que permiten emplear el conocimiento para desarrollar un proyecto	58	80,6	9	12,5	5	6,9	0	0	0	0
33. Incentiva la capacidad para desarrollar los proyectos propuestos	57	79,2	12	16,7	3	4,2	0	0	0	0
34. Fomentan la participación intelectual del personal para el desarrollo de determinados proyectos	42	58,3	30	41,7	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**52**	**72,7**	**17**	**23,6**	**3**	**3,7**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 31.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "liderazgo".



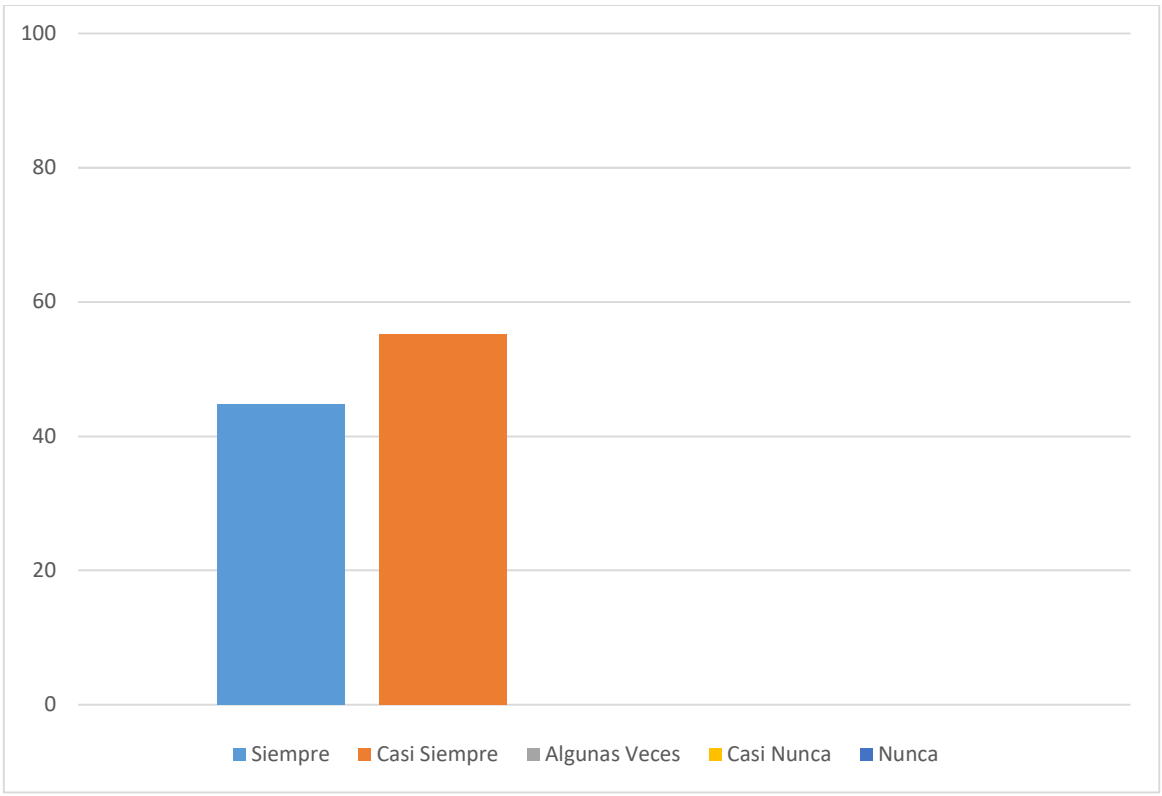
Cuadro 35.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "liderazgo".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32. Emplea técnicas que permiten emplear el conocimiento para desarrollar un proyecto	177	63,7	95	34,2	6	2,2	0	0	0	0
33. Incentiva la capacidad para desarrollar los proyectos propuestos	177	63,7	95	34,2	6	2,2	0	0	0	0
34. Fomentan la participación intelectual del personal para el desarrollo de determinados proyectos	57	20,5	221	79,5	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**137**	**49,3**	**137**	**49,3**	**4**	**1,4**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 32.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "liderazgo".



En cuanto a las preguntas realizadas a los empleados de la empresa Worldpanel en relación con la dimensión "liderazgo", se pudo conocer que el 34,7 % afirma que "siempre" se ejecutan estrategias relacionadas a tal dimensión, mientras que el 64,7 % indica que "casi siempre" se ejecutan acciones que ponen de manifiesto el liderazgo organizacional en la empresa y el 0,6 % expresa que sólo "algunas veces". En la empresa TNS, los empleados se inclinaron por la opción "siempre" en 49,3 %, "casi siempre" en 49,9 % y "algunas veces" en 0,4 %. Para la empresa Millward Brown, la opción de mayor opinión fue "siempre" con 72,7 %, seguidas de "casi siempre" con 23,6 % y "algunas veces" con 3,7 %.

En líneas generales, los empleados del grupo Kantar manifiestan que el cuerpo gerencial emplea herramientas del conocimiento que conlleven al desarrollo de líderes en el colectivo, lo que se justifica en las respuestas emitidas, donde la totalidad de los encuestados aseguraron que están presentes tales acciones.

Es por ello, que los directivos de las empresas promueven el uso de técnicas cognitivas que permiten emplear el conocimiento adquirido en la ejecución de un determinado proyecto, incentivando la capacidad de cada uno de los individuos que hacen vida laboral allí, fomentando la participación intelectual de cada uno de ellos a través del trabajo colectivo.

En ese sentido, Senge (2012) define el como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”

Desde la perspectiva de la autora de la presente investigación, el liderazgo es un factor fundamental dentro de la estructura de una empresa, ya que de ello depende el acatamiento de las directrices emanadas por los directivos, los cuales determinarán a groso modo el funcionamiento institucional y el éxito en la ejecución de la planificación.

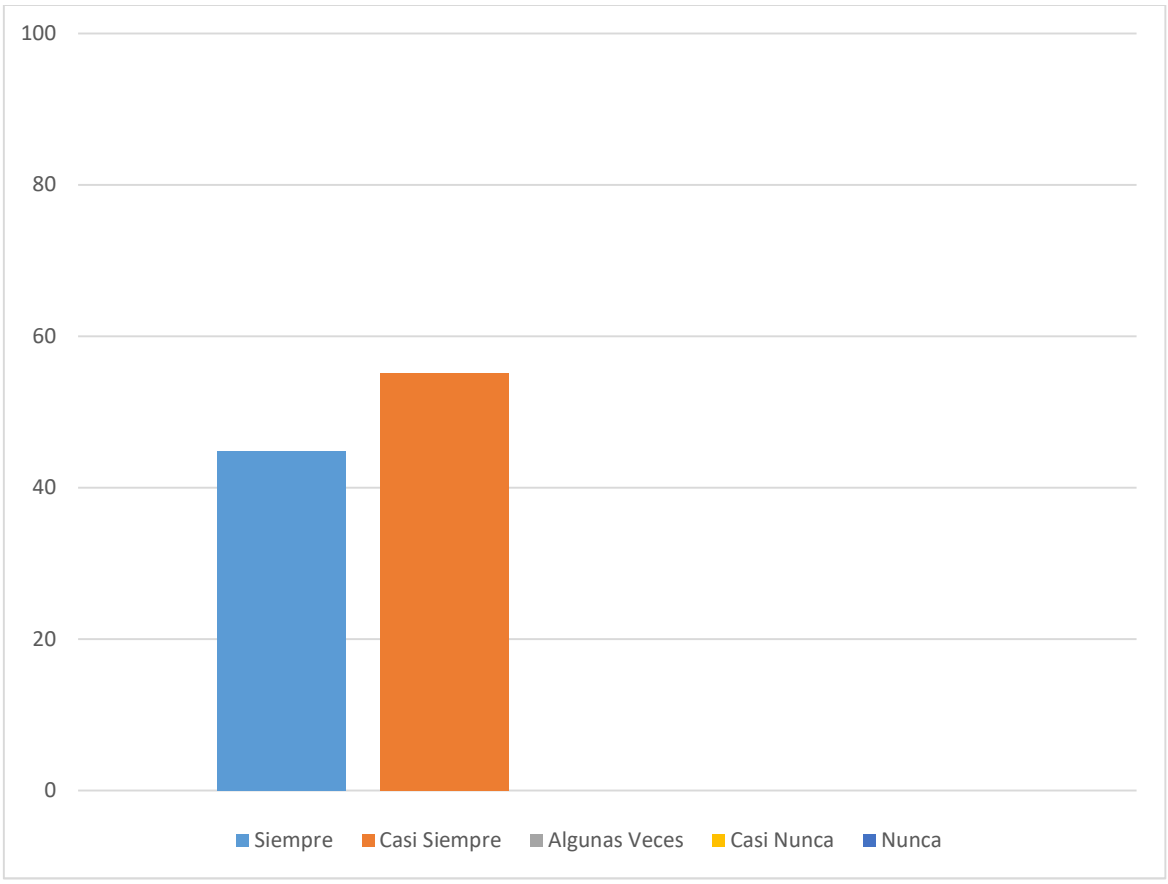
Cuadro 36.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "actitudes".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35. Genera a través de estrategias académicas conocimiento útil a la empresa	80	68,4	37	31,6	0	0	0	0	0	0
36. Emplea métodos educativos acordes a la realidad de la empresa para desarrollar un conocimiento real	89	76,1	28	23,9	0	0	0	0	0	0
37. Comparte la nueva información en todos los ámbitos de la empresa	21	17,9	96	81,1	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**63**	**54,1**	**54**	**45,9**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 33.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "actitudes".



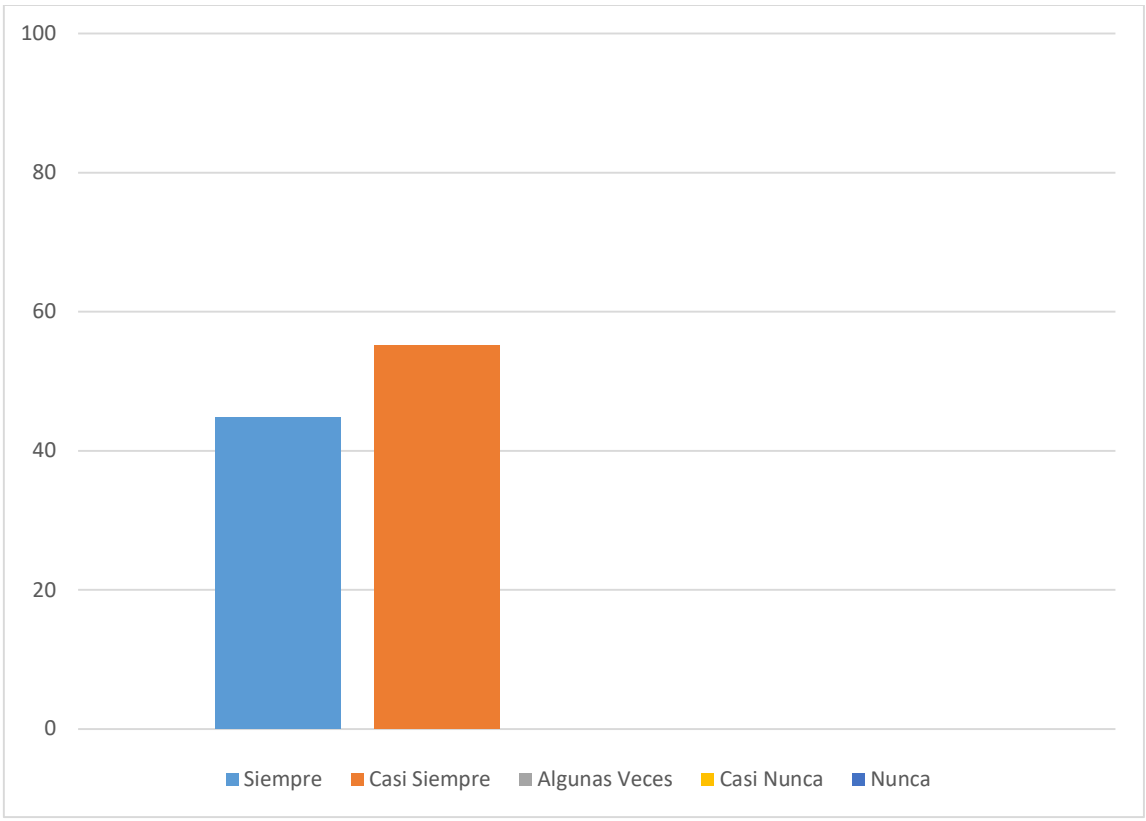
Cuadro 37.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "actitudes".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35. Genera a través de estrategias académicas conocimiento útil a la empresa	40	44,9	49	55,1	0	0	0	0	0	0
36. Emplea métodos educativos acordes a la realidad de la empresa para desarrollar un conocimiento real	32	36,0	57	54,0	0	0	0	0	0	0
37. Comparte la nueva información en todos los ámbitos de la empresa	20	22,5	69	77,5	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**31**	**34,8**	**58**	**62,2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 34.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "actitudes".



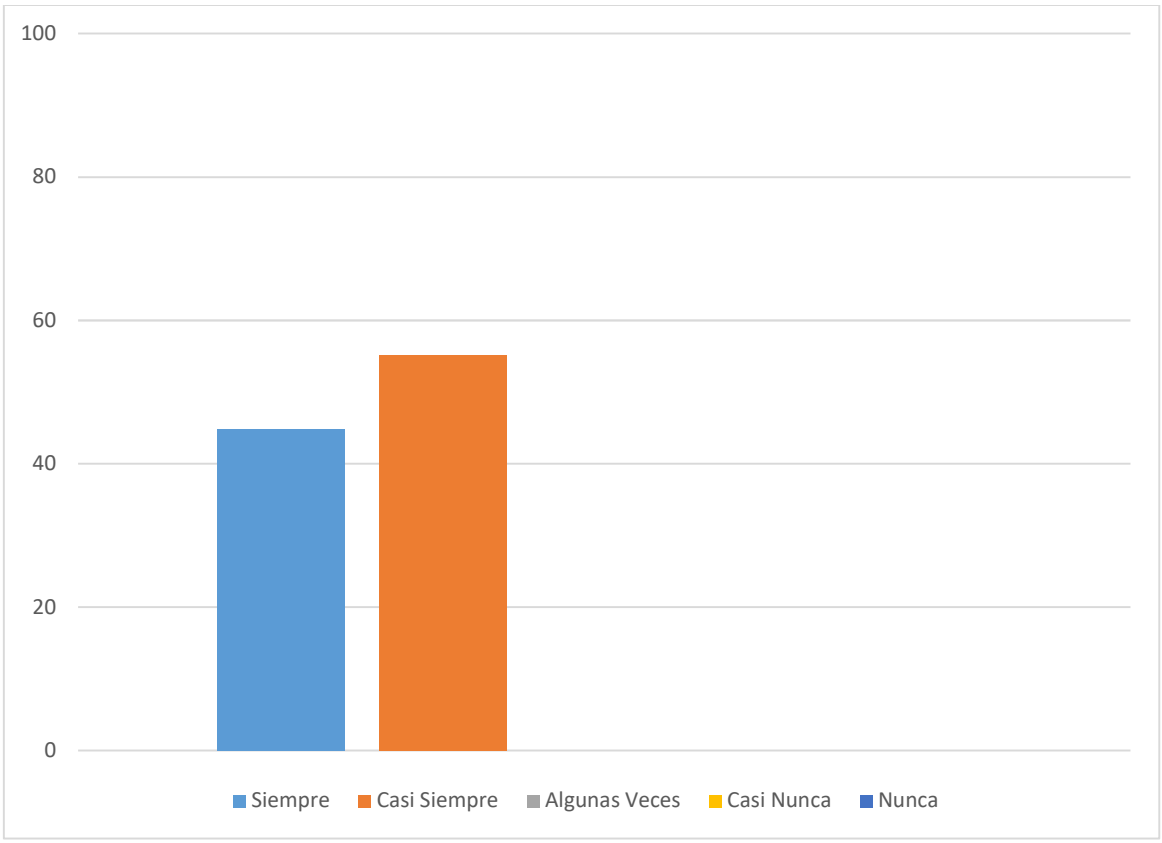
Cuadro 38.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "actitudes".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35. Genera a través de estrategias académicas conocimiento útil a la empresa	63	87,5	9	12,5	0	0	0	0	0	0
36. Emplea métodos educativos acordes a la realidad de la empresa para desarrollar un conocimiento real	62	86,1	10	13,9	0	0	0	0	0	0
37. Comparte la nueva información en todos los ámbitos de la empresa	16	22,2	56	77,8	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**47**	**62,3**	**25**	**34,7**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 35.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "actitudes".



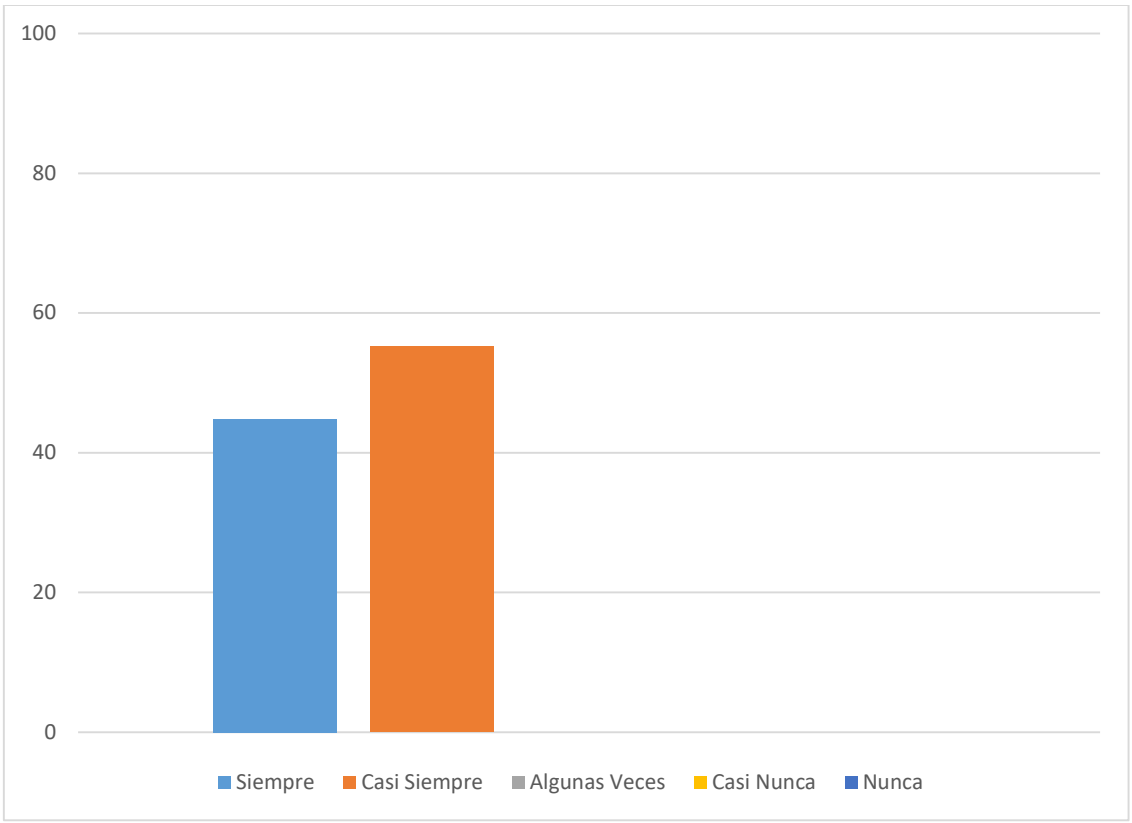
Cuadro 39.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "actitudes".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35. Genera a través de estrategias académicas conocimiento útil a la empresa	183	65,8	95	34,2	0	0	0	0	0	0
36. Emplea métodos educativos acordes a la realidad de la empresa para desarrollar un conocimiento real	183	65,8	95	34,2	0	0	0	0	0	0
37. Comparte la nueva información en todos los ámbitos de la empresa	57	20,5	221	79,5	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**141**	**50,7**	**137**	**49,3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 36.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "actitudes".



En relación a las respuestas emitidas por los encuestados pertenecientes a la empresa Worldpanel sobre la implementación de actividades inherentes al desarrollo de actitudes positivas en el personal, se pudo conocer que el 54,1 % considera que "siempre" sucede, mientras que el 45,9v% opina que "casi siempre" se presenta tal situación. En la empresa TNS, la opción "siempre" obtuvo 34,8 % y la opción "casi siempre" 62,2 %. Para la empresa Millward Brown, se respondió en 62,3 % "siempre" y 34,7 % "casi siempre".

En relación con lo anterior, es importante destacar la preocupación por parte del personal directivo y/o gerencial de la empresa respecto al empleo de estrategias que resalten las actitudes positivas de los empleados, generando un conjunto de técnicas que producen conocimiento a través de métodos educativos acordes a la realidad del contexto, siendo capaces de propagar dichos conocimientos en todo el colectivo.

En palabras Mendoza (2016), las actitudes son formas habituales de pensar, sentir y comportarse de acuerdo a un sistema de valores que se va configurando a lo largo de la vida a través de las experiencias de vida y educación recibida. Son vistas como un sistema fundamental por el cual el ser humano determina su relación y conducta con el medio ambiente.

El precitado autor señala que las actitudes son un conjunto de elementos internos del ser humano que rige su accionar, los cuales dependen de la formación que ha tenido el ser humano a través de la educación. Para el contexto laboral, las actitudes orientan el accionar profesional por medio de la disposición del personal a afrontar nuevas situaciones, en este caso, a obtener nuevos conocimientos.

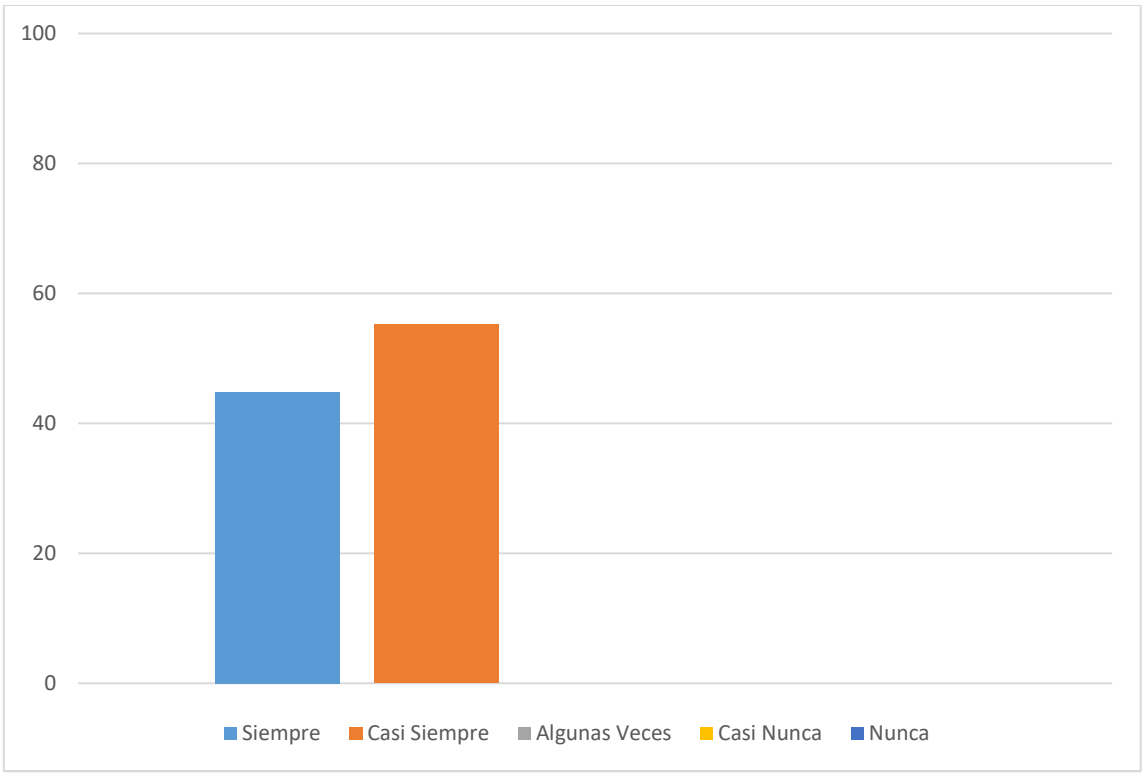
Cuadro 40.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "TIC".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
38. Ejecuta actividades que estimulen el empleo de las Técnicas de Información y Comunicación para la difusión de nuevos conocimientos	76	65,0	41	35,0	0	0	0	0	0	0
39. Desarrolla actividades formativas que permiten conocer el uso de nuevas herramientas tecnológicas	25	21,4	92	78,6	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**51**	**43,2**	**66**	**56,8**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 37.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Worldpanel, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "TIC".



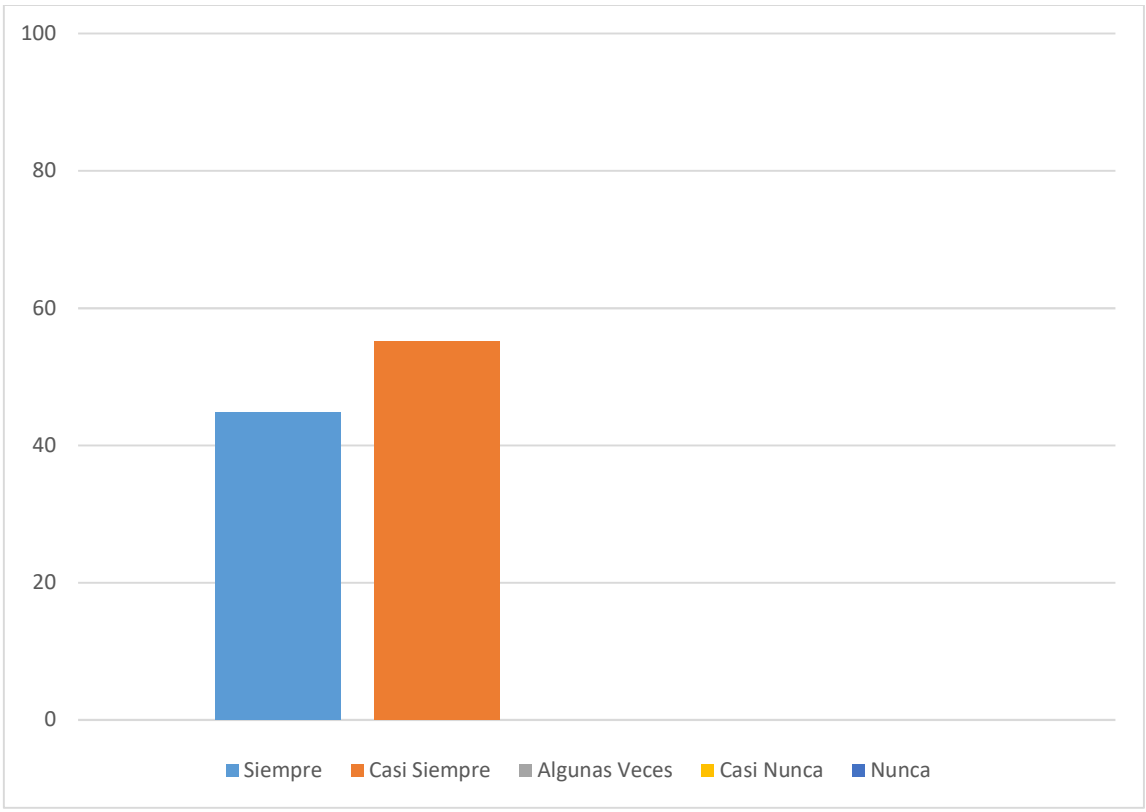
Cuadro 41.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "TIC".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
38. Ejecuta actividades que estimulen el empleo de las Técnicas de Información y Comunicación para la difusión de nuevos conocimientos	56	62,9	33	37,1	0	0	0	0	0	0
39. Desarrolla actividades formativas que permiten conocer el uso de nuevas herramientas tecnológicas	21	23,6	68	76,4	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**39**	**43,2**	**51**	**56,8**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 38.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar TNS, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "TIC".



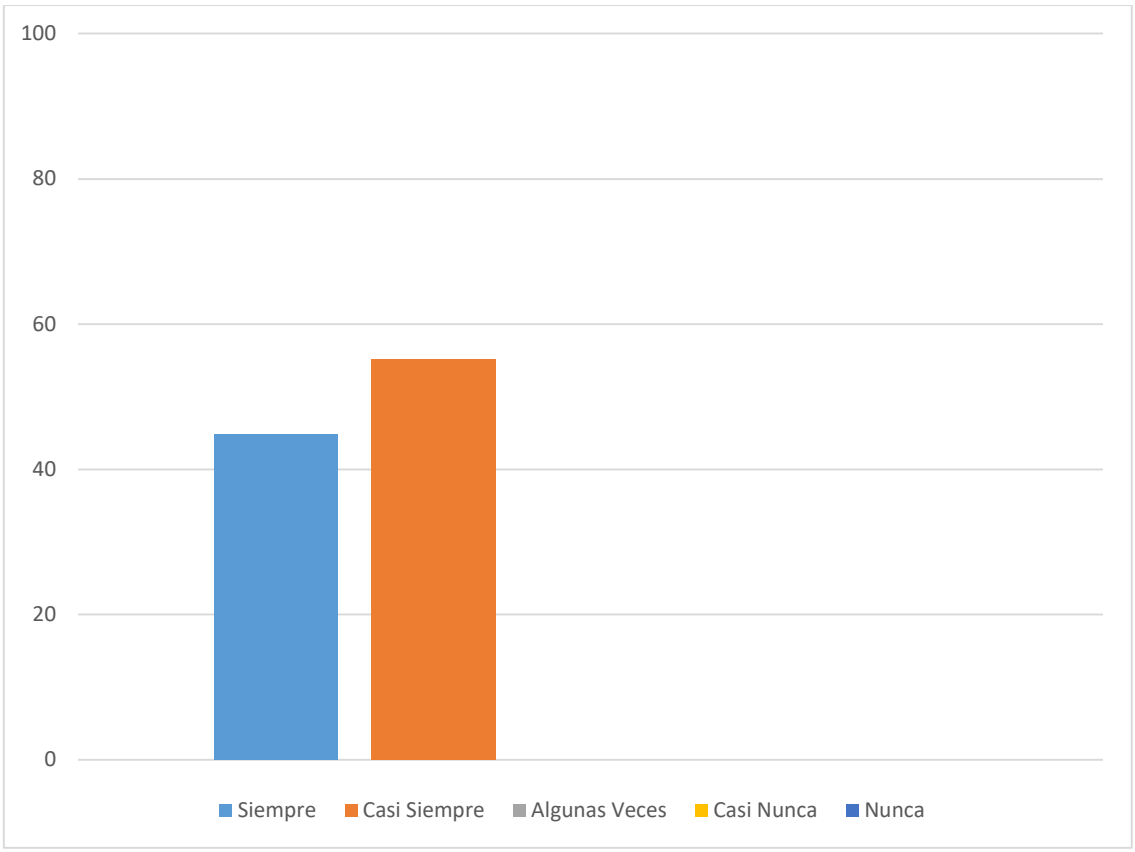
Cuadro 42.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "TIC".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
38. Ejecuta actividades que estimulen el empleo de las Técnicas de Información y Comunicación para la difusión de nuevos conocimientos	51	70,8	21	29,2	0	0	0	0	0	0
39. Desarrolla actividades formativas que permiten conocer el uso de nuevas herramientas tecnológicas	20	27,8	52	72,2	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**35**	**49,3**	**37**	**50,2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 39.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar Millward Brown, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "TIC".



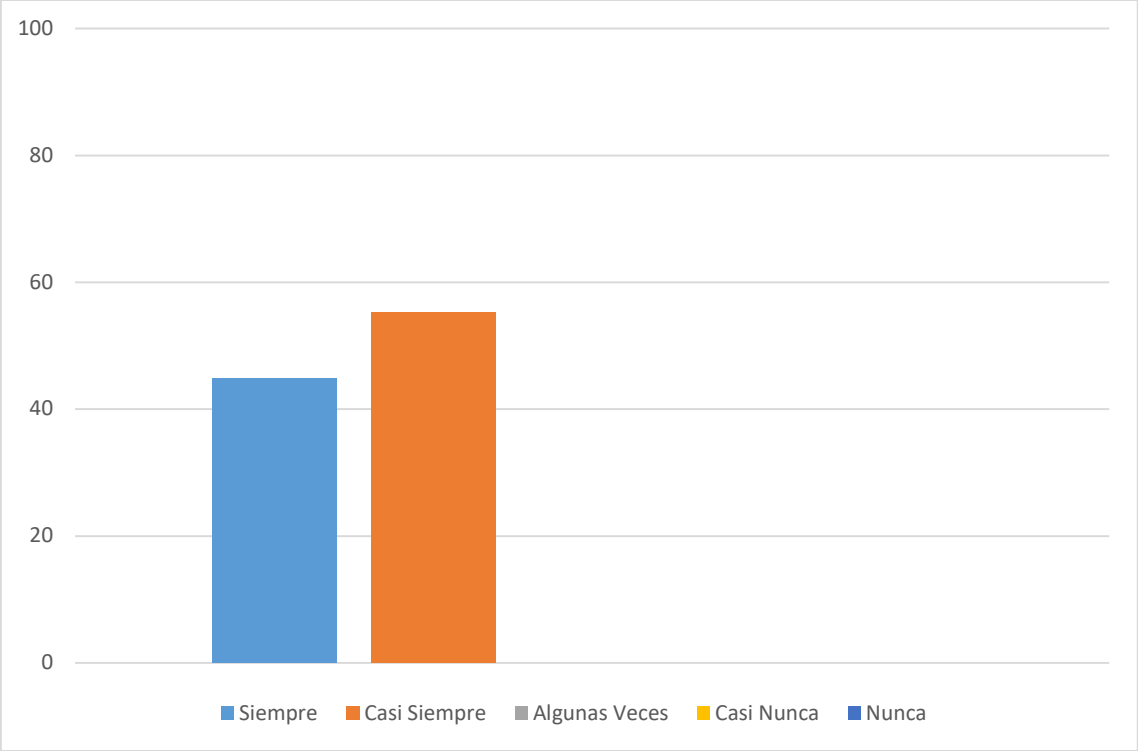
Cuadro 43.

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "TIC".

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
38. Ejecuta actividades que estimulen el empleo de las Técnicas de Información y Comunicación para la difusión de nuevos conocimientos	183	65,8	95	34,2	0	0	0	0	0	0
39. Desarrolla actividades formativas que permiten conocer el uso de nuevas herramientas tecnológicas	66	23,7	212	76,3	0	0	0	0	0	0
Valores Promedios	**125**	**44,8**	**153**	**55,2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Gráfico 40.

Distribución porcentual de las respuestas emitidas por los empleados del grupo Kantar, Variable: "Herramientas del Gerencia del Conocimiento", Dimensión: "TIC".



Las respuestas emitidas por los encuestados de la empresa Worldpanel sobre el empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la empresa en estudio demuestran que el 43,2 % expresa que "siempre" se ejecutan actividades relacionadas con las TIC, mientras que el 56,8 % afirma que "casi siempre" se llevan a cabo. En la empresa TNS, los empleados respondieron "siempre" en 43,2 % y "casi siempre" en 56,8 %, mientras que en la empresa Millward Brown respondieron "siempre" en 49,3 % y "casi siempre" en 50,2 %.

En los datos anteriores se muestra la intención de la gerencia de las empresas asociadas al grupo Kantar a emplear las Tecnologías de la Información y la

Comunicación, específicamente en lo inherente a actividades relacionadas con la formación del personal, mediante el desarrollo de acciones que permita conocer las TIC y aprender a usarlas en función del empleo de nuevas herramientas de aprendizaje.

Al respecto, Thompson y Strickland (2004), expresan que las tecnologías de información y comunicación, son un conjunto de herramientas que facilitan el desarrollo tecnológico de un individuo, poniendo a disposición de la humanidad información de todo tipo, lo que permite que las nuevas informaciones estén al alcance de todos.

En este sentido, las Tecnologías de la Información y Comunicación son muy valiosas en el desarrollo empresarial, puesto que traen consigo una serie de beneficios, como disponer de información en cualquier parte del mundo sobre empresas del mismo tipo que permitan mejorar el cuanto a su funcionamiento. En líneas generales, las TIC coloca el mundo a disposición de cualquier institución

Correlación de Variables

Para establecer el nivel de asociación entre las variables, *uso de herramientas gerenciales de conocimiento y nivel de aprendizaje organizacional*, se utilizó el índice estadístico del coeficiente de Pearson. Para ello, se llevaron los datos obtenidos al paquete estadístico SPSS versión 25 para Windows y se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables en cada una de las empresas del grupo Kantar y a manera general, cuyos resultados se muestran a continuación:

Cuadro 44:
Correlación en Kantar Worldpanel

		VI	VD
VI	Correlación de Pearson	1	,958**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	117	117
VD	Correlación de Pearson	,958**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	117	117

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

Cuadro 45:
Correlación en Kantar TNS

		VI	VD
VI	Correlación de Pearson	1	,942**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	89	89
VD	Correlación de Pearson	,942**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	89	89

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

Cuadro 46:

Correlación en Kantar Millward Brown

		VI	VD
VI	Correlación de Pearson	1	,976**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	72	72
VD	Correlación de Pearson	,976**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	72	72

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

Cuadro 47:

Correlación general del grupo Kantar

		VI	VD
VI	Correlación de Pearson	1	,927**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	278	278
VD	Correlación de Pearson	,927**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	278	278

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

En los cuadros anteriores, se presenta la información concerniente al Coeficiente de Correlación de Pearson en cada una de las empresas relacionadas al grupo Kantar así como en el promedio de dicho grupo. En ese sentido, se puede apreciar que se ofrecen cuatro valores para los cruces de las variables: el valor del coeficiente de correlación de cada variable consigo misma y con la variable contrastada, el nivel crítico del coeficiente Sig. y el número de casos sobre el que se ha calculado cada coeficiente.

Antes de proceder con la interpretación de los resultados, es importante destacar lo propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes establecen la valoración de la correlación de variables, la cual se muestra a continuación:

Cuadro 48
Análisis de correlación de Pearson

Valor	Correlación	Valor	Correlación
- 0,90	Correlación negativa muy fuerte	+0,10	Correlación positiva muy débil
- 0,75	Correlación negativa considerable	+0,25	Correlación positiva débil
- 0,50	Correlación negativa media	+0,50	Correlación positiva media
- 0,25	Correlación negativa débil	+0,75	Correlación positiva considerable
- 0,10	Correlación negativa muy débil	+0,90	Correlación positiva muy fuerte
- 0,00	No existe correlación entre las variables	+1,00	Correlación positiva perfecta

Así mismo, es necesario conocer que el nivel crítico Sig permite decidir sobre la hipótesis nula de independencia lineal. Este valor (nivel crítico) debe compararse con un nivel de significación previamente establecida en 0,05. Cuando este resulta menor de 0,02, es indicativo del rechazo de la hipótesis nula de independencia lineal, lo que quiere decir que existe correlación entre las variables.

Análisis de las correlaciones

En la empresa Worldpanel, el valor del coeficiente de correlación de las variables consigo misma es de 1 y con la variable contrastada es de 0,958, lo que supone una correlación positiva muy fuerte entre ellas. En cuanto al nivel crítico del coeficiente Sig, se obtuvo como resultado 0,01, indicando el rechazo de la hipótesis

nula de independencia lineal, lo que evidencia la existencia de dicha correlación entre las variables.

Para la empresa TNS, el valor del coeficiente de correlación de las variables consigo misma es de 1 y con la variable contrastada es de 0,942, denotando una correlación positiva muy fuerte entre ellas. El nivel crítico del coeficiente Sig es de 0,01, reflejando rechazo de la hipótesis nula de independencia lineal, existiendo correlación entre las variables.

En relación con la empresa Millward Brown, el valor del coeficiente de correlación de la variable consigo misma es de 1 y con la variable contrastada es de 0,976, suponiendo correlación positiva muy fuerte entre las variables. En cuanto al nivel crítico del coeficiente Sig, se obtuvo como resultado 0,01, indicando el rechazo de la hipótesis nula de independencia lineal, lo que supone la correlación entre las variables.

En líneas generales, las empresas pertenecientes al grupo Kantar presentan un valor de coeficiente de correlación de cada variable consigo misma de 1 y con la variable contrastada de 0,927, mostrando una correlación positiva muy fuerte entre las variables. En relación con el nivel crítico del coeficiente Sig, se obtuvo como resultado 0,01, lo que indica el rechazo de la hipótesis nula de independencia lineal, existiendo correlación entre las variables.

En consecuencia, se deduce que en las empresas: Worldpanel, TNS y Millward Brown, el empleo de herramientas gerenciales del conocimiento por parte de los directivos incide positivamente a nivel alto en el aprendizaje organizacional de los empleados pertenecientes al grupo Kantar, lo que eleva el nivel profesional de cada uno de ellos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez obtenidos los resultados e interpretados los mismos, se procede a realizar un conjunto de conclusiones, las cuales se presentan a continuación por objetivo propuesto:

En cuanto a la situación actual en el empleo de herramientas y estrategias gerenciales del conocimiento en las empresas asociadas al grupo Kantar, se pudo conocer en cada una de ellas existe una alta presencia, empleándose estrategias pertinentes para su correcto funcionamiento, las cuales garantizar un crecimiento cualitativo de sus trabajadores.

Es importante destacar el compromiso existente en la gerencia de las empresas asociadas al Grupo Kantar por el crecimiento tanto institucional como laboral, tomando en cuenta el rol de cada uno de los empleados, contribuyendo de esa manera con el crecimiento integral del ser humano y por ende en una mejor calidad de vida.

Para conocer el nivel del aprendizaje organizacional en las empresas asociadas al grupo Kantar, se determinó que se emplean actividades inherentes al fomento del Aprendizaje Continuo, a la Investigación y dialogo y al Aprendizaje en equipo. Así mismo, se utiliza un Sistema Integrado de información mediante la Conexión del Sistema, lo que entre otras cosas demuestra una excelente ejecución gerencial en cuanto a la Dirección Estratégica.

En relación con la incidencia de las herramientas gerenciales del conocimiento empleadas por los directivos de las empresas inherentes al grupo Kantar sobre el nivel de aprendizaje del colectivo laboral, se determinó que existe una correlación

positiva muy fuerte entre las variables, lo que significa que el uso de dichas herramientas por parte de los directivos influye positivamente en el aprendizaje organizacional de los empleados.

En líneas generales, se concluye que en las empresas Kantar Worldpanel, Kantar TNS Kantar y Millward Brown, pertenecientes al grupo Kantar se emplean correctamente las herramientas gerenciales del conocimiento, lo cual contribuye al aumento significativo del nivel de aprendizaje en cada uno de los empleados que laboran en dichas empresas.

Recomendaciones

Una vez expuestas las conclusiones del presente trabajo de investigación, se procede a dar las siguientes recomendaciones a las empresas pertenecientes al grupo Kantar:

Seguir empleando correctamente las herramientas gerenciales que conlleven al desarrollo del conocimiento de los empleados.

Promover la cultura organizacional orientada por los objetivos institucionales planteados.

Optimizar el liderazgo en aquellos individuos con las características pertinentes, contribuyendo al desarrollo laboral de los empleados.

Seguir empleando las Tecnologías de la Información y la Comunicación con el propósito de actualizarse día a día.

Estimular el aprendizaje organizacional por medio de estrategias integradoras que tomen en cuenta a cada uno de los empleados.

Implementar actividades que promuevan el aprendizaje continuo en el colectivo.

Hacer uso de las estrategias que promuevan la investigación y que estimulen el dialogo como instrumento de socialización.

Promover el aprendizaje en equipo por medio de estrategias que conlleven al trabajo cooperativo.

Actualizarse en relación con las directrices correctas las cuales deben emanarse de la dirección estratégica.

REFERENCIAS

Acosta, J. (2011). Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales caso DISAN S.A. Trabajo de grado de maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

Alfonzo, I. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.

Ardila, A. y Moreno, C. (1979). Aspectos Biológicos de la Memoria y el Aprendizaje. DF., México: Trillas

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. (5ta Edición). Caracas, Venezuela: Episteme.

Ary, Jacobs y Razavieh (1989). Introducción a la investigación pedagógica. 2da edición. Editorial McGraw-Hill. México

Avendaño, V. y Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones. Revista entreciencias, Vol. 4 (10), pp. 201-222. Disponible en: https://www.redalyc.org/html/4576/457646537004/

Bandura, A. (1982). Teoría del aprendizaje social. Madrid, España: Espasa-Calpe.

Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de Investigación. Caracas. B. y L. servicio editorial.

Bernal, C. Frost, J. y Sierra, H. (2014) Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. Estudios Gerenciales 30, 65–72. Recuperado el 27 de septiembre de 2016, de: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1c2fc706-49df-409c-a500-2afb189a61d0%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4107

Castro, M. (2002). Diagnóstico de las condiciones de la cultura organizacional necesarias para implantar gerencia del conocimiento. Trabajo de grado de Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Chávez, N. (2001). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo-Venezuela: 3ra Edición.

Contreras, A. Chang, D. (2003). Modelo de operación del CIDI - UCAB basado en gerencia del conocimiento y soportado en tecnología de información. Trabajo Especial de grado de Ingeniería Informática. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Cortez, L. (2003). Formulación de un sistema para la gestión del conocimiento en cada nivel del modelo de madurez para la gerencia de proyectos. Trabajo Especial de grado de Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

De la Garza, E. (2006) Seis tesis acerca de la economía de la información. Jornadas Internacionales "Sociedad y Economía del Conocimiento", Puebla, México. Recuperado el 06 de octubre de 2015 de: http://eprints.rclis.org/10210/

Farfán D y Garzón M. (2006). La Gestión del conocimiento. Facultad de Administración, N° 29, ISSN: 0124-8219. Recuperado el 15 de julio de 2018 de: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf

Flores M. (2015). Gestión del Conocimiento. Revista Espacios. Volumen 26.

García R. (2005). Conocimiento y aprendizaje de las organizaciones. Recuperado el 20 de julio de 2018 de https://www.emagister.com/uploads_user_home/Comunidad_Emagister_5813_inv.pdf

Garzón, M. y Fisher A. (2008) Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento & Gestión, (24), 195-224. Recuperado el 25 de junio de 2016 de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000100008&script=sci_arttext&tlng=en

González, P. y Bermúdez T. (2011). Gerenciando Intangibles en Empresas de Software Aplicando el Proceso de Análisis por Jerarquías y el Cuadro de Mando Integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 19(2), 89-104. Recuperado el 03 de abril de 2016, de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052011000200007&lng=en&tlng=es.

Grasso, M. (2006). Encuestas: elementos para su diseño y análisis. Editorial Brujas: Argentina.

Guilarte, D. (2012) Modelo de gestión del conocimiento soportado en tecnologías de información como estrategia organizacional para la gerencia de automatización informática y telecomunicaciones de PDVSA. Trabajo Especial de grado de Maestría en Sistemas de Información. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Guzmán, J., y Cayuna, A. (2014). Gerencia del Conocimiento: una taxonomía sistemática desde la perspectiva transcompleja. Revista de Investigación, 38(82), 65-87. Recuperado el 03 de abril de 2016, de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142014000200004&lng=es&tlng=es.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998) Metodología de la Investigación (2da Edición). México: McGraw-Hill

Lares, C. y Sosa, B. (2001) Diagnóstico de las condiciones para implantar gerencia del conocimiento en empresas venezolanas, según O'Dell y Grayson. Trabajo de grado de Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Laudon, K. y Laudon, J. (2004) Sistemas de Información Gerencial. (8va edición). DF, México: Pearson Education.

Leoni J. (2017). ¿Qué es una empresa? Recuperado el 18 de julio de 2018, de: https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa

Martínez, A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. Universitas Psychologica, 6 (1), 155-162. Recuperado el 25 de junio de 2016, de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000100015

Martínez, Y. (2006). Plan para mejorar el sistema de evaluación del desempeño aplicando gerencia del conocimiento. Trabajo de grado de Especialización en Sistemas de Información. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Mendoza, J. (2016). Actitud del docente de la UPEL – IMPM en la Extensión Académica Acarigua hacia la virtualización del proceso de enseñanza y aprendizaje. Trabajo de ascenso. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Molina, V. y Zamora, H. (2000). Diseño y validación de un instrumento para medir la gerencia del conocimiento en las organizaciones. Trabajo de grado de Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Morles V. (1994) planteamiento y análisis de investigación. 8va edición. Editorial El Dorado. Caracas – Venezuela.

Ontiveros, M. (2009). La gestión del conocimiento como herramienta para mejorar el proceso de marketing en el departamento de ventas de SERVIGAS, C.A. de Barquisimeto – estado Lara. Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Administración de Empresas, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Peña, G., Moreno, M., Csoban, E., Cañoto, Y., Santalla, Z., Gómez, M., Miñarro, A., Rodríguez, P. y Llorens, M. (2003). Introducción a la Psicología. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Pérez, J. (2010). La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en Instituciones de educación superior. Revista de Investigación, 34(71), 11-31. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142010000300002&lng=es&tlng=es.

Revilla, B. (2010) Modelo de Gestión del Conocimiento para Potenciar la Transferencia de Aprendizaje en la Gerencia de Procura. Trabajo de grado de Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Riesco, M. (2010). El Negocio es el Conocimiento. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A.

Rueda, M. (2014). La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales. Tesis Doctoral. Universidad Carlos III de Madrid, España.

Ruíz, C. (1998). Instrumentos de Investigación Educativa. Ediciones CIDEG: Venezuela.

Sabino, C. (2007). El proceso de investigación. Caracas. Editorial Panapo.

Stair, R. y Reynolds, G. (2010). Principios de Sistemas de Información. (9na edición). DF, México: Cengage Learning.

Suárez, J. y Rojas, B. (2004). Diseño y validación de instrumentos educativos. UPEL – IPB

Tamayo M. (2001). El proceso de investigación científica. 4ta edición. Editorial Limusa. México.

Torres, K. y Lamenta, P. (2015). La Gestión del Conocimiento y los Sistemas de Información en las Organizaciones www.revistanegotium.org.ve 32, (11) 3-20. Recuperado el 27 de septiembre de 2016, de: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e754f74d-6d4f-4409-864e-0e2c5f078b58%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4107

Ugarte J. (2017). La empresa. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema1.pdf

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL: Caracas.

Vicerrectorado de Investigación y Postgrado UPEL. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Recuperado el 06 de julio de 2018 de: http://neutron.ing.ucv.ve/NormasUPEL2006.pdf

Zorilla H. (2016). Gerencia del conocimiento. ¿Por dónde empezar? Recuperado el 25 de julio de 2018 de https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/gerencia_del_conocimiento.doc

ANEXOS

ANEXO A:

INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INCIDENCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES DEL CONOCIMIENTO EN EL NIVEL DE APRENDIZAJE OBTENIDO EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL GRUPO KANTAR

ENCUESTA A EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS: WORLDPANEL, TNS Y MILLWARD BROWN

Estimado (a) amigo (a);

Reciba un cordial saludo. La presente encuesta será utilizada como el instrumento que permita recabar la información pertinente para el desarrollo del Trabajo de Grado de Maestría "**INCIDENCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES DEL CONOCIMIENTO EN EL NIVEL DE APRENDIZAJE OBTENIDO EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL GRUPO KANTAR**".

En ese sentido, usted ha sido seleccionado (a) como parte de la muestra de estudio para tal fin, por lo que se solicita su ayuda en función de generar información veraz y efectiva, respondiendo las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible. Al respecto, este instrumento posee cinco (5) opciones de respuestas, las cuales son:

S: Siempre

CS: Casi Siempre

AV: Algunas Veces

CN: Casi Nunca

N: Nunca

De ante mano, muchas gracias;

La Investigadora

Variable: Aprendizaje Organizacional

Dimensión: Aprendizaje Continuo

Ítems	**Enunciado:** Considera usted que la Gerencia de la Empresa:	**Alternativa de respuesta:**				
		S	**CS**	**AV**	**CN**	**N**
1.	Promueve a que se reflexione sobre los errores cometidos					
2.	Emplean un conjunto de elementos que facilitan su aprendizaje de forma continua					
3.	Incentiva al empleado para obtener nuevos conocimientos					
4.	Emplea actividades que motivan al personal a aprender					
5.	Convierte las situaciones problemáticas en aprendizaje					
6.	Resuelve los problemas mediante oportunidades de aprender					

Dimensión: Investigación y Diálogo

Ítems	**Enunciado:** Considera usted que la Gerencia de la Empresa:	**Alternativa de respuesta:**				
		S	**CS**	**AV**	**CS**	**N**
7.	Emplea técnicas para que la información obtenida sea integrada como un todo					
8.	Motiva al personal a escuchar las nuevas informaciones de tipo investigativa					
9.	Desarrolla temas de investigación relacionados con los intereses del colectivo					
10.	Promueve el respeto entre todos los participantes del proceso investigativo					
11.	Fomenta un ambiente agradable para el desarrollo de las relaciones interpersonales					

Dimensión: Aprendizaje en Equipo

Ítems	**Enunciado:** Considera usted que la Gerencia de la Empresa:	**Alternativa de respuesta:**				
		S	**CS**	**A V**	**CN**	**N**
12.	Contribuye al cumplimiento de metas colectivas					
13.	Da libertad para adaptar metas relacionadas con los nuevos conocimientos en los empleados					
14.	Proporciona equidad en el trato de los empleados sin importar el cargo ocupado					
15.	Establece un escenario cooperativo entre todos los agentes implicados en el proceso					
16.	Induce a dar un Incentivo que aumenten las posibilidades de éxito de conseguir el aprendizaje					
17.	Promueve el empleo de la inteligencia emocional para estimular el empleo de la igualdad de condiciones					

Dimensión: Sistema Integrado

Ítems	**Enunciado:** Considera usted que la Gerencia de la Empresa:	**Alternativa de respuesta:**				
		S	**CS**	**A V**	**CS**	**N**
18.	Emplea un sistema que facilita la efectividad del proceso comunicativo					
19.	Usa estrategias que permiten la generación de la información necesaria para cumplir con el proceso					
20.	Dispone de una base de datos actualizada constantemente que contribuye a una efectiva comunicación					

Dimensión: Conexión del Sistema

Ítems	**Enunciado:** Considera usted que la Gerencia de la Empresa:	**Alternativa de respuesta:**				
		S	**CS**	**AV**	**CS**	**N**
21.	Desarrolla actividades que incentivan el pensamiento creativo					
22.	Recompensa el carácter proactivo de los empleados					
23.	Proporciona apoyo al personal en el ámbito laboral					
24.	Da respaldo al empleado en su vida familiar					
25.	Promociona la valoración de la opinión del cliente					

Dimensión: Dirección Estratégica

Ítems	**Enunciado:** Considera usted que la Gerencia de la Empresa:	**Alternativa de respuesta:**				
		S	**CS**	**AV**	**CS**	**N**
26.	Emplea actividades que desarrollan el aprendizaje					
27.	Desarrolla buena comunicación entre los líderes y empleados					
28.	Promociona actividades de entrenamiento y actualización					
29.	Ejecuta actividades relacionadas con los valores de la organización					

Variable: Herramientas de Gerencia del Conocimiento

Dimensión: Cultura Organizacional

Ítems	**Enunciado:** Considera usted que la Gerencia de la Empresa:	**Alternativa de respuesta:**				
		S	**CS**	**AV**	**CN**	**N**
30.	Emplea herramientas que promueven la organización en su estructura					
31.	Desarrolla estrategias de planificación orientadas a mejorar el contexto organizativo					

Ítems	**Enunciado:** Considera usted que la Gerencia de la Empresa:	**Alternativa de respuesta:**				
		S	**CS**	**AV**	**CN**	**N**
32.	Emplea técnicas que permiten emplear el conocimiento para desarrollar un proyecto					
33.	Incentiva la capacidad para desarrollar los proyectos propuestos					
34.	Fomentan la participación intelectual del personal para el desarrollo de determinados proyectos					

Dimensión: Actitudes

Ítems	**Enunciado:** Considera usted que la Gerencia de la Empresa:	**Alternativa de respuesta:**				
		S	**CS**	**AV**	**CN**	**N**
35.	Genera a través de estrategias académicas conocimiento útil a la empresa					
36.	Emplea métodos educativos acordes a la realidad de la empresa para desarrollar un conocimiento real					
37.	Comparte la nueva información en todos los ámbitos de la empresa					

Dimensión: TIC

Ítems	**Enunciado:** Considera usted que la Gerencia de la Empresa:	**Alternativa de respuesta:**				
		S	**CS**	**AV**	**CN**	**N**
38.	Ejecuta actividades que estimulen el empleo de las Técnicas de Información y Comunicación para la difusión de nuevos conocimientos					
39.	Desarrolla actividades formativas que permiten conocer el uso de nuevas herramientas tecnológicas					

ANEXO B

JUICIO DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Apreciado(a) Experto(a):

En reconocimiento a su meritoria trayectoria profesional, me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su colaboración en el sentido de realizar la validación al instrumento de medición diseñado para la recolección de información en el Trabajo de Grado de Maestría, que lleva por título: "**INCIDENCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES DEL CONOCIMIENTO EN EL NIVEL DE APRENDIZAJE OBTENIDO EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL GRUPO KANTAR**".

Para ello, se incluye una matriz que le permite emitir su opinión con respecto a la pertinencia (ítems expresados de acuerdo al contexto de la investigación), congruencia (relación de los ítems con las dimensiones e indicador) y claridad (redacción clara y entendible). En tal sentido, le sugiero lo siguiente:

Emita su opinión con relación a cada criterio, según la siguiente escala:

D= Dejar

M= Modificar

E= Eliminar

En el caso de estar en modificar o eliminar, sírvase hacer la correspondiente observación.

Reiterando mi agradecimiento y confianza en su cooperación.

Atentamente;

La investigadora

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la incidencia del empleo de herramientas gerenciales del conocimiento en el nivel de aprendizaje obtenido en las empresas asociadas al grupo Kantar.

Objetivos Específicos

- Describir el empleo de herramientas estratégicas gerenciales del conocimiento en las empresas asociadas al grupo Kantar.

- Identificar el nivel de aprendizaje gerencial de los empleados pertenecientes a las empresas asociadas al grupo Kantar.

- Determinar la incidencia del empleo de herramientas gerenciales del conocimiento en el nivel de aprendizaje obtenido en las empresas asociadas al grupo Kantar.

Objetivo general: Analizar la incidencia del empleo de herramientas gerenciales del conocimiento en el nivel de aprendizaje obtenido en las empresas asociadas al grupo Kantar.													
Enunciado: Considera usted que la Gerencia de la Empresa													
Variable	**Dimensión**	**Ítem**	**Criterios de pertinencia** **P**: pertinente / **NP**: No pertinente,										**Observaciones**
			Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción		
Aprendizaje Organizacional	Aprendizaje Continuo	1. Promueve a que se reflexione sobre los errores cometidos											
		2. Emplean un conjunto de elementos que facilitan su aprendizaje de forma continua											
		3. Incentiva al empleado para obtener nuevos conocimientos											
		4. Emplea actividades que motivan al personal a aprender											
		5. Convierte las situaciones problemáticas en aprendizaje											
		6. Resuelve los problemas mediante oportunidades de aprender											
	Investigación y Diálogo	7. Emplea técnicas para que la información obtenida sea integrada como un todo											
		8. Motiva al personal a escuchar las nuevas											

		informaciones de tipo investigativa											
		9. Desarrolla temas de investigación relacionados con los intereses del colectivo											
		10. Promueve el respeto entre todos los participantes del proceso investigativo											
		11. Fomenta un ambiente agradable para el desarrollo de las relaciones interpersonales											
	Aprendizaje en Equipo	12. Contribuye al cumplimiento de metas colectivas											
		13. Da libertad para adaptar metas relacionadas con los nuevos conocimientos en los empleados											
		14. Proporciona equidad en el trato de los empleados sin importar el cargo ocupado											
		15. Establece un escenario cooperativo entre todos los agentes implicados en el proceso											

		16. Induce a dar un Incentivo que aumenten las posibilidades de éxito de conseguir el aprendizaje											
		17. Promueve el empleo de la inteligencia emocional para estimular el empleo de la igualdad de condiciones											
	Sistema Integrado	18. Emplea un sistema que facilita la efectividad del proceso comunicativo											
		19. Usa estrategias que permiten la generación de la información necesaria para cumplir con el proceso											
		20. Dispone de una base de datos actualizada constantemente que contribuye a una efectiva comunicación											
	Conexión del Sistema	21. Desarrolla actividades que incentivan el pensamiento creativo											
		22. Recompensa el carácter proactivo de los empleados											

		23. Proporciona apoyo al personal en el ámbito laboral											
		24. Da respaldo al empleado en su vida familiar											
		25. Promociona la valoración de la opinión del cliente											
	Dirección Estratégica	26. Emplea actividades que desarrollan el aprendizaje											
		27. Desarrolla buena comunicación entre los líderes y empleados											
		28. Promociona actividades de entrenamiento y actualización											
		29. Ejecuta actividades relacionadas con los valores de la organización											
Herramientas de Gerencia del Conocimiento	Cultura Organizacional	30. Emplea herramientas que promueven la organización en su estructura											
		31. Desarrolla estrategias de planificación orientadas a mejorar el contexto organizativo											
	Liderazgo	32. Emplea técnicas que permiten emplear el											

		conocimiento para desarrollar un proyecto											
		33. Incentiva la capacidad para desarrollar los proyectos propuestos											
		34. Fomentan la participación intelectual del personal para el desarrollo de determinados proyectos											
	Actitudes	35. Genera a través de estrategias académicas conocimiento útil a la empresa											
		36. Emplea métodos educativos acordes a la realidad de la empresa para desarrollar un conocimiento real											
		37. Comparte la nueva información en todos los ámbitos de la empresa											
	TIC	38. Ejecuta actividades que estimulen el empleo de las Técnicas de Información y Comunicación para la difusión de nuevos conocimientos											

		39. Desarrolla actividades formativas que permiten conocer el uso de nuevas herramientas tecnológicas											

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

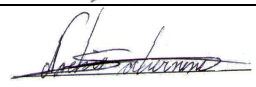
VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SÍNTESIS DE VALIDACIÓN

EXPERTOS			
Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CÉDULA	FIRMA
1	Dr. Luis José Vera Guadrón (URBE)	4325017	
2	Dr. Jorge Luis Mendoza Mejía (UPEL)	15940215	
3	Dra. Mairelys Jaciel Torrealba (UNESR)	14938664	

ANEXO C:

CÁLCULOS ESTADÍSTICOS

Estadísticos de los elementos

	Media	Desv. Desviación	N
VAR00001	1,18	,418	277
VAR00002	1,77	,457	277
VAR00003	1,25	,460	277
VAR00004	1,23	,420	277
VAR00005	1,66	,474	277
VAR00006	2,09	,876	277
VAR00007	1,66	,474	277
VAR00008	1,66	,474	277
VAR00009	1,23	,420	277
VAR00010	1,66	,474	277
VAR00011	1,14	,352	277
VAR00012	1,14	,352	277
VAR00013	1,14	,352	277
VAR00014	2,18	,910	277
VAR00015	1,14	,352	277
VAR00016	2,18	,910	277
VAR00017	1,21	,481	277
VAR00018	1,21	,481	277
VAR00019	1,14	,352	277
VAR00020	1,14	,352	277
VAR00021	1,20	,402	277
VAR00022	1,20	,402	277
VAR00023	1,30	,504	277
VAR00024	1,30	,504	277
VAR00025	1,88	,533	277
VAR00026	1,45	,655	277
VAR00027	1,32	,469	277
VAR00028	1,32	,469	277
VAR00029	2,25	,775	277
VAR00030	1,34	,476	277
VAR00031	1,34	,476	277
VAR00032	1,39	,530	277

VAR00033	1,39	,530	277
VAR00034	1,79	,405	277
VAR00035	1,34	,476	277
VAR00036	1,34	,476	277
VAR00037	1,79	,405	277
VAR00038	1,34	,476	277
VAR00039	1,77	,425	277

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,982	,985	39

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	55,92	228,628	,737	.	,982
VAR00002	55,34	228,637	,671	.	,982
VAR00003	55,85	226,542	,823	.	,981
VAR00004	55,87	227,633	,815	.	,982
VAR00005	55,44	227,494	,728	.	,982
VAR00006	55,01	215,217	,862	.	,982
VAR00007	55,44	227,494	,728	.	,982
VAR00008	55,44	227,494	,728	.	,982
VAR00009	55,87	227,633	,815	.	,982
VAR00010	55,44	227,494	,728	.	,982
VAR00011	55,96	230,295	,722	.	,982
VAR00012	55,96	230,295	,722	.	,982
VAR00013	55,96	230,295	,722	.	,982
VAR00014	54,92	215,751	,807	.	,982
VAR00015	55,96	230,295	,722	.	,982

VAR00016	54,92	215,751	,807	.	,982
VAR00017	55,89	227,061	,748	.	,982
VAR00018	55,89	227,061	,748	.	,982
VAR00019	55,96	230,295	,722	.	,982
VAR00020	55,96	230,295	,722	.	,982
VAR00021	55,90	228,323	,794	.	,982
VAR00022	55,90	228,323	,794	.	,982
VAR00023	55,80	225,066	,847	.	,981
VAR00024	55,80	225,066	,847	.	,981
VAR00025	55,22	225,685	,760	.	,982
VAR00026	55,65	220,350	,892	.	,981
VAR00027	55,78	225,703	,866	.	,981
VAR00028	55,78	225,703	,866	.	,981
VAR00029	54,85	218,532	,829	.	,982
VAR00030	55,76	225,459	,872	.	,981
VAR00031	55,76	225,459	,872	.	,981
VAR00032	55,71	223,936	,877	.	,981
VAR00033	55,71	223,936	,877	.	,981
VAR00034	55,31	230,822	,581	.	,982
VAR00035	55,76	225,459	,872	.	,981
VAR00036	55,76	225,459	,872	.	,981
VAR00037	55,31	230,822	,581	.	,982
VAR00038	55,76	225,459	,872	.	,981
VAR00039	55,34	230,021	,616	.	,982