

**Modelo de gestión del conocimiento y aprendizaje  
organizacional en las PYMES de la Provincia de El  
Oro**

**Knowledge and organizational learning  
management model in SMEs in the Province of El  
Oro**

**Alexandra Mónica Solórzano-González**

Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
asolorzano@utmachala.edu.ec

**Luis Mario Maridueña-Villena**

Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
lmariduen@utmachala.edu.ec

**Norman Vinicio Mora-Sánchez**

Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
nmora@utmachala.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2021.2.424](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.424)**

## RESUMEN

La investigación del modelo de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, despertó interés en los investigadores de la Universidad Técnica de Machala, esfuerzos incansables para encontrar ventajas competitivas y valor agregado para su desarrollo.

El modelo del ciclo de aprendizaje organizacional que será estudiado y propuesto para ser aplicado al sector exportador de camarón del Ecuador, tiene como objetivo analizar los factores del ciclo de aprendizaje en la organización para que se caracterice una coordinación dinámica entre los colaboradores. Sin embargo, se puede explicar los factores de apoyo que promueven el proceso de interacción dentro de la organización: los personales, académico, socioeconómico e institucionales.

Los métodos y materiales para este estudio de inteligencia empresarial es el método cualitativo, mientras que sus materiales son las herramientas tecnológicas que favorecen al administrador para llevar una buena administración de la organización.

Se espera que esta nueva estructura esté completa y pueda lograr procesos que promuevan el aprendizaje organizacional a través de prácticas dinámicas que otorguen privilegios de capital humano, organizacional y los comportamientos que puedan trabajar en conjunto.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, modelo de aprendizaje organizacional, herramientas tecnológicas

Cómo citar este artículo:

APA:

Solórzano-González, A., Maridueña-Villena, L., & Mora-Sánchez, N. (2021). Modelo de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en las PYMES de la Provincia de El Oro. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2), 252-260. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.424>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

Research into the model of knowledge management and organizational learning, aroused interest in researchers at Machala Technical University, tireless efforts to find competitive advantages and added value for their development.

The model of the organizational learning cycle that will be studied and proposed to be applied to Ecuador's shrimp export sector, aims to analyze the factors of the learning cycle in the organization so that dynamic coordination between employees is characterized. However, it can explain the support factors that promote the interaction process within the organization: personal, academic, socioeconomic and institutional.

The methods and materials for this business intelligence study is the qualitative method, while their materials are the technological tools that favor the administrator to carry a good administration of the organization.

This new structure is expected to be complete and can achieve processes that promote organizational learning through dynamic practices that grant privileges of human capital, organizational and behaviors that can work together.

**Key words:** knowledge management, organizational learning model, technological tools

## Introducción

La Gestión del Conocimiento, es un término que aparece en los últimos años del siglo XX e incluye una variedad de metodologías con aplicación a la gestión administrativa que va desde la innovación, calidad total, mejoramiento continuo, entre otras, que privilegia la experiencia adquirida por los miembros de las organizaciones con relación a su experiencia y conocimiento acumulado que, en un momento determinado es capaz de crear un «nuevo conocimiento», aplicable en las empresas para orientarlas a la mejora continua. (Rodríguez, 2018).

Este método aplicable a las empresas, está sustentado en su propio capital humano, que construye con base a sus experiencias, nuevas formas de desarrollar sus actividades y, procesos que a su vez se tornan mayormente perfeccionados y se transmite a lo demás integrantes de la organización, potenciando de una manera exponencial las tareas, reduciendo fallos y errores. (Torres, 2015).

La razón de ser de las organizaciones es la de satisfacer alguna necesidad en un contexto determinado, estableciendo para estos fines sus objetivos y metas, dentro de las expectativas que se esperan conseguir surgen una cantidad diversa de actividades que deben realizar para alcanzar logros institucionales, esto aplica en las organizaciones en las que los factores organizacionales se perciben en el ambiente de la empresa, entre los cuales podemos señalar tipo de liderazgo, relaciones interpersonales que propician una gestión del conocimiento que sirve para construir bases sólidas dentro de la cultura organizacional. (Torres, Lamenta y Hamidian, 2018).

En las circunstancias específicas de la organización, el conocimiento se ha convertido en una especie de riqueza, y para quien piensa en él, es otra riqueza; pero no se limita a un solo propósito, sino que también permite fusionar planes de mayor alcance. En otras palabras, puede hacer que el propósito sea más competitivo en un entorno dinámico. Sin embargo, las organizaciones competitivas también son organizaciones que consideran su nivel de conocimiento de recursos humanos, considerando su nivel de formación y experiencia. Por tanto, desde el concepto como aspecto básico de todas las sociedades, requiere los atributos de una forma especial de organización social, en la que la generación, procesamiento y transmisión de información se convierte en la fuente básica de productividad y poder.

El aprendizaje organizacional se ha convertido en un campo de investigación indispensable para la práctica empresarial. Sin embargo, todavía existen deficiencias para determinar cómo aprende la organización. Puede reducir la brecha de conocimiento entre personas, equipos y organizaciones, lo que ayuda a mejorar el desempeño de la organización. Asimismo, la mayoría de las soluciones metodológicas para el aprendizaje organizacional provienen de países desarrollados con diferentes características: los sistemas económicos, políticos y sociales tienen otras prioridades. Estos países se centran en sobrevivir en un entorno competitivo. Excepto por las características de departamentos y organizaciones que requieren en cierta medida estrategias de mercado radicales; pero en ningún caso está divorciado de los intereses políticos nacionales.

La importancia del modelo de gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional se revela porque promueve la gestión eficiente de elementos clave, como la información interna y externa de la empresa, el proceso de innovación, el desarrollo de programas internos efectivos, la coordinación ágil y oportuna, la gestión entre los diferentes departamentos y la conveniente absorción de nuevas tecnologías. Conduciendo a la mejora de los canales de distribución, equipos de trabajo y relaciones con clientes, proveedores, empleados, etc.

En los tiempos actuales una de las virtudes de las empresas que perduran, es su adaptabilidad a los cambios, de aquí se desglosa que las empresas que se adaptan son aquellas que su adaptación está ligada al talento humano que es el que promueve los cambios que crean los cambios institucionales que logran adaptar a las empresas a los nuevos paradigmas de la gestión administrativa. (Muñoz, Aguado & Lucía, 2003).

### **Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional**

Hoy en día, si una empresa exportadora de camarón quiere ser invencible en un mercado cada vez más competitivo, debe enfrentar diversos desafíos y obstáculos, independientemente del tamaño o cantidad de recursos que maneje, la organización debe adaptarse a la naturaleza de la tecnología, la innovación o la competitividad a varios cambios, si este no es el caso, correrá el riesgo de terminar la actividad.

En este caso, las exportadoras consideran la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional como los elementos básicos para responder a estos cambios. Según Passaillaigue

(2016), las organizaciones que apliquen la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional se convertirán en organizaciones inteligentes con las siguientes capacidades:

- Manejar el conocimiento y la capacidad de innovación.
- Permitir el desarrollo de talentos humanos, incentivos profesionales, innovación y realización del desarrollo empresarial.
- Mejorar el proceso de gestión interna de la empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo para facilitar la toma de decisiones.
- Aprender de todos los miembros de la organización.
- Comprender mejor el entorno real de la organización.

En este contexto, las empresas exportadoras de camarón deben tener en cuenta un buen manejo de gestión del conocimiento tanto en el entorno interno como externo.

### **Gestión del conocimiento en las exportadoras de camarón en el Ecuador**

La gestión del conocimiento dentro de las empresas exportadoras de camarón debe primero señalar la importancia de las personas, sus prácticas y su cultura de trabajo, teniendo en cuenta que antes de la pandemia no utilizaban mucho la tecnología. La verdadera fortaleza de la organización radica en su capacidad para

gestionar la creación, desarrollo y difusión de conocimiento y el desarrollo de capacidades de aprendizaje organizacional. La gestión del conocimiento es una herramienta orientadora de primer nivel que puede hacer una contribución significativa al éxito y desarrollo de la entidad. Es así que la gestión del conocimiento es la función de “planificar, coordinar y controlar el flujo de conocimiento relacionado con sus actividades y entorno en una organización para crear ciertas habilidades básicas” (Pérez & Coutín, 2005).

### **Modelo a implementar en la gestión del conocimiento en las exportadoras de camarón en el Ecuador**

El modelo está diseñado metodológicamente para las exportadoras de camarón, es el de orientar y promover la formación en gestión del conocimiento, es decir, proporcionar una visión que abarque todos los aspectos del conocimiento y el capital intelectual en diferentes áreas del negocio y su implementación necesita ser clarificada, teniendo en cuenta las etapas y contenidos específicos por los que ha pasado (Báez Hernández et al., 2018). Del mismo modo, el modelo que se requiere implementar es de cuatro etapas para el sector exportador de camarón, la primera etapa comprenderá a la *evaluación de necesidades* que mediante la observación, revisión de documentos y que competencia tiene cada uno de sus trabajadores para poder identificar los problemas potenciales existentes y comprender la información recopilada para las recomendaciones objetivas de gestión del conocimiento; la segunda etapa entenderá la *preparación de las actividades de formación*, en esta etapa se solicitará un experto en la rama para las capacitaciones dentro de las exportadoras de camarón y preparar un

proceso de gestión de conocimiento en las áreas más necesitadas, asimismo se trabajará con las autoridades de las exportadoras para determinar los temas que requiere cada grupo de empleados; en la tercera fase será *ejecución de las operaciones de formación y gestión del conocimiento*, el experto considerará la ubicación y condiciones de cada unidad, plan de estudios y profesión, aquí el experto realizará un diagnóstico reciente de todos los trabajadores para que el plan de metas sea objetivo y efectivo, de este modo, facilitar la evaluación continua y sistemática de los integrantes; en la última etapa que es la del *proceso de evaluación y control*, es aquí que se pone en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes absorbidas por los empleados, verificando gradualmente los resultados obtenidos. Este es un proceso de recopilación de pruebas que demuestra la capacidad de los trabajadores para cambiar el entorno de las exportadoras de camarón (Aguilar, 2015).

### **Aprendizaje organizacional en las exportadoras de camarón en el Ecuador**

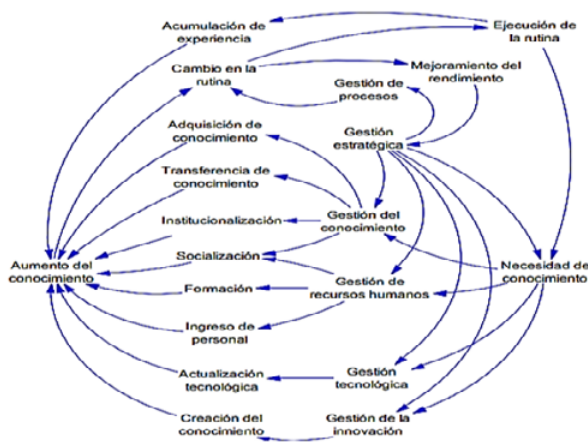
El Aprendizaje organizacional permitirá que las exportadoras de camarón se adapte a las circunstancias cambiantes del entorno, es decir que aprendan a desarrollar la capacidad de adquirir, absorber y, transformar el conocimiento y la información dentro de su organización para que pueda acceder, por lo que su procesamiento en buenas condiciones se convierte en una tarea importante en comparación con otras organizaciones; las exportadoras puede brindar información y el mejor tratamiento del conocimiento que les permitirá obtener una ventaja competitiva y generar nuevos conocimientos, tal y como manifiestan Henríquez, Vallaes & Garzón tiene como objetivo mejorar

de forma continua y progresiva la conciencia de la organización de sí misma y su relación con el medio ambiente (2018).

A continuación, se proporcionará el ciclo de aprendizaje organizacional que se realizará a través del siguiente modelo (ver figura 1).

**Figura 1**

*Ciclo de Aprendizaje organizacional*



Fuente: Rojas Rodríguez, (2015)

En la ilustración anterior el ciclo del aprendizaje organizacional para las exportadoras de camarón empiezan por una necesidad que puede ser gestión del conocimiento, recursos humanos, tecnológica o innovación, teniendo una eficiencia en cualquiera de estas áreas en base a la acumulación de la experiencia con el aumento del conocimiento, se pretende que la empresa y sus empleados puedan ser creativos para poder romper los patrones de comportamiento existentes y promover la creación de nuevos comportamientos eliminando, reemplazando, modificando, reorganizando y combinando el conocimiento, es decir, modificando los comportamientos.

Al promover la creación de nuevos comportamientos las exportadoras de camarón

necesitan cambios de programas y herramientas que permiten producir resultados diferentes y, al mismo tiempo, dejar de producir resultados obtenidos con los programas y herramientas anteriores. La reorganización de la estructura organizacional, estructura jerárquica y otras modificaciones dentro de estas organizaciones también pueden producir diferentes formas de operar, es decir, nuevas formas de resolver problemas de manera que promuevan la innovación organizacional.

## Materiales y métodos

Esta investigación utiliza métodos cualitativos para describir gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional de la empresa u organización para una continua capacidad de aprendizaje dentro de la organización, el cual está diseñado para poder adaptarse a la empresa y ser adaptado para cada individuo u organización para aumentar o mantener un nivel de productividad con un aprendizaje continuo.

Los materiales o herramientas tecnológicas y los instrumentos utilizados durante la investigación fueron los siguientes:

- Business Intelligence.
- Innovation Support Tools.
- Knowledge Portals
- Intranet-based systems.
- Groupware
- Content Management Systems



- Work Flow
- Artificial Intelligence-Based Systems
- Knowledge Map systems.
- Comptitive Intelligence Tools.

### **Resultados.**

Como resultado el análisis se aplicará el modelo de la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en dos empresas Pymes de exportación de camarón en el Ecuador. Considerando los beneficios que tendrá el mencionado modelo, los resultados esperados deben estar orientados a mejorar los procesos de gestión que incluyen la aportación directa del personal que labora en estas organizaciones.

La propuesta es asimilar el aporte de los colaboradores de la empresa con el propósito de lograr el mejoramiento organizacional y propiciar los cambios que conduzcan a alcanzar estos objetivos.

En este aspecto, además, es necesario el aporte de los estamentos que tienen relación directa e indirecta con la investigación, como proponentes y auspiciantes de reformas que coadyuven a que las organizaciones logren, a través de la investigación científica, aportes significativos de cambios y procesos adecuados como política de desarrollo organizacional.

### **Conclusión.**

El conocimiento organizacional se propone como una construcción intangible, sistemática, que consiste en la interacción de los diferentes tipos

de conocimiento que lo constituyen, y muestra su utilidad solo cuando la combinación se puede sentir en el resultado de la tarea en la que participa el individuo. De esta forma, cuando el objetivo de conocimiento permite obtener resultados, se puede definir, en este caso, significa la capacidad de un individuo u organización para aumentar o mantener un nivel de productividad, que se logra adaptándose a los cambios vertiginosos de la realidad actual.

El capital intelectual es la principal fuente de creación de valor de la empresa, de él se nutre para que a través de una retroalimentación específica se conviertan en aportes para los cambios significativo y que en realidad mejoran de forma importante el desempeño organizacional.

Por lo que, es preciso recalcar que, el desempeño de la empresa depende de su capacidad para generar recursos de valor agregado y adaptación a los cambios. La plana directiva debe actuar como facilitadores y motivadores de las iniciativas de cambio propiciadas desde el interior de la organización y, de esta forma eliminar las barreras comunicacionales, que impiden que las personas logren un desempeño conjunto óptimo.

Se espera que esta nueva estructura sea completa y que de forma clara y precisa responda a las necesidades de la empresa y, de esta forma se logre alcanzar una especificidad de las necesidades organizaciones con relación a los cuellos de botella que, en un momento determinado, están afectando al desempeño adecuado de las personas y, de esta forma asimilar los cambios y, ponerlos en práctica para el mejor desempeño total institucional, que logre un mejor posicionamiento de la empresa en su contexto.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar, V. (2015). La evaluación del aprendizaje de los contenidos profesionales específicos, durante la inserción laboral, en la especialidad Mantenimiento y reparación de los equipos del transporte. (Tesis Doctoral. P. Río: UCP Rafael M. de Mendive).
- Agudelo Ceballos, Erica Janet, & Valencia Arias, Alejandro. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), pp. 53-70. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Báez Hernández, Alexander, Hernández Medina, Carlos Alberto, Perdomo Vázquez, José Manuel, Garcés González, Roberto, & Alibet Carrasco, Magdalys. (2018). Modelo de gestión del conocimiento para el desarrollo agropecuario local. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 28(51). <https://doi.org/10.24836/es.v28i51.517>
- Calvo Giraldo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), 140-163.
- Díaz, I. Ivis, J. Álvarez, M. & Barreto Iván. (2020). La gestión del conocimiento como plataforma para socializar la producción científica. *Ingeniería industrial, XLI* (1), 4106.
- Franch León, Katia, & Guerra Breña, C. Rosa Mayelín. (2016). Las normas ISO 9000: una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación y el aprendizaje organizacional. *Cofín Habana*, 10(2), 29-54. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200002&lng=es&tlng=es).
- Gálvez Martínez, A. C., Castañeda Cuéllar, M., & Tarazona Bermúdez, G. M. (2017). Modelo de integración inteligencia de negocios y gestión del conocimiento. *Redes De Ingeniería*, 109-118. <https://doi.org/10.14483/2248762X.12482>
- Gómez Díaz, María del Rocío (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, (40), 1-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64646279001>
- Henríquez Fuentes G. R., Vallaey, F., & Garzón Castrillón M. A. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20). <https://doi.org/10.21803/pensam.v11i20.18>
- Londoño-Patiño, J. y Acevedo-Álvarez, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje, *Revista CEA*, 4(7), 103-118. <https://doi.org/10.22430/24223182.762>
- Muñoz, M. Aguado, D. & Lucía, B. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento, *Revista de la Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 19 (2), 199 – 214.
- Passaillaigue, R. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 35-43. Vol. 4(2). <https://ssrn.com/abstract=2876106>
- Pérez Rodríguez, Yudith, & Coutín Domínguez, Adrián. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la



gestión empresarial. ACIMED, 13(6)  
Recuperado en 14 de noviembre de  
2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es).

Rodríguez, H. (2018). Hacia una gestión del conocimiento incluyente. Cuadernos latinoamericanos de administración. Vól. XIV, Núm. 27.

Rojas Rodríguez, W. D. Incidencia del olvido en el aprendizaje de la organización. Escuela de Ingeniería de la Organización. 251. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/55711/71774238.2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres, K. Lamenta, P. Hamidian, B. Clima organizacional como gestión del conocimiento. Sapienza Organizacional, vol. 5, núm. 9. 2018. Enero – junio. Pp. 159 – 172. Universidad de los Andes Mérida. Venezuela

Torres, L. (2015). La gestión de información y la gestión del conocimiento. Archivo médico de Camagüey. Vol. 19, Núm. 2, marzo – abril 2015, pp 96 – 98. Centro provincial de información de ciencias médicas de Camagüey, Camagüey, Cuba.

Vargas Jiménez, M. D. C., Farez Arias, M. R., & González Illescas, M. (2017). El aprendizaje organizacional a partir de sistemas de control interno. Un enfoque en las asociaciones rurales. INNOVA Research Journal, 2(9), 98-110. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n9.2017.283>