



*Gestión del conocimiento y competitividad empresarial*

*Knowledge management and business competitiveness*

*Gestão do conhecimento e competitividade empresarial*

Katherin Noemi Alcívar Bravo <sup>I</sup>  
[katherin.alcivar@pg.ulead.edu.ec](mailto:katherin.alcivar@pg.ulead.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0007-3826-238X>

Víctor Reinaldo Jama Zambrano <sup>II</sup>  
[victor.jama@uleam.edu.ec](mailto:victor.jama@uleam.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-8053-5475>

María Victoria Garcia Espinoza <sup>III</sup>  
[mvgarcia@espe.edu.ec](mailto:mvgarcia@espe.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0005-6525-7258>

**Correspondencia:** [katherin.alcivar@pg.ulead.edu.ec](mailto:katherin.alcivar@pg.ulead.edu.ec)

Ciencias Empresariales  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 26 de septiembre de 2024 \* **Aceptado:** 24 de octubre de 2024 \* **Publicado:** 28 de noviembre de 2024

- I. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- II. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- III. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.

## Resumen

La gestión del conocimiento se ha convertido en una estrategia fundamental para mejorar la competitividad de las empresas en el entorno empresarial actual, esta disciplina se enfoca en la captura, el almacenamiento, la transferencia y la utilización efectiva del conocimiento dentro de la organización, por lo tanto, es crucial comprender cómo la gestión del conocimiento puede mejorar la competitividad empresarial. Con el objetivo de determinar las estrategias más efectivas para mejorar la gestión del conocimiento, aprovechando y utilizando de manera efectiva el conocimiento interno y externo, las organizaciones pueden optimizar sus procesos, fomentar la innovación, mejorar la toma de decisiones estratégicas y adaptarse rápidamente a un entorno empresarial en constante cambio. Esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo buscar instrumentos, encuestas o matrices para evaluar gestión del conocimiento en empresas, la agencia investigada fue el Grupo Mancheno Villacreses Cia. Ltda. en donde participaron líderes y operativos de dicha organización. Los análisis de resultados revelan áreas críticas que requieren atención en términos de eficiencia operativa, satisfacción del cliente, cultura de innovación y las inversiones en investigación, desarrollo e innovación.

**Palabras Clave:** Gestión del conocimiento; competitividad empresarial; innovación; estrategias.

## Abstract

Knowledge management has become a fundamental strategy to improve the competitiveness of companies in today's business environment, this discipline focuses on the capture, storage, transfer and effective use of knowledge within the organization, therefore, it is crucial to understand how knowledge management can improve business competitiveness. With the aim of determining the most effective strategies to improve knowledge management, effectively leveraging and using internal and external knowledge, organizations can optimize their processes, foster innovation, improve strategic decision making and quickly adapt to a constantly changing business environment. This research is based on a quantitative approach looking for instruments, surveys or matrices to evaluate knowledge management in companies, the agency investigated was the Mancheno Villacreses Group Cia. Ltda. where leaders and operators of said organization participated. The analysis of results reveals critical areas that require attention in terms of operational efficiency, customer satisfaction, innovation culture and investments in research, development and innovation.

**Keywords:** Knowledge management; business competitiveness; innovation; strategies.

## Resumo

A gestão do conhecimento tornou-se uma estratégia fundamental para melhorar a competitividade das empresas no atual ambiente empresarial, esta disciplina foca-se na captura, armazenamento, transferência e utilização eficaz do conhecimento dentro da organização, sendo, por isso, crucial compreender como a gestão do conhecimento pode melhorar a competitividade empresarial. Com o objetivo de determinar as estratégias mais eficazes para melhorar a gestão do conhecimento, alavancando e utilizando eficazmente o conhecimento interno e externo, as organizações podem otimizar os seus processos, fomentar a inovação, melhorar a tomada de decisões estratégicas e adaptar-se rapidamente a um ambiente empresarial em constante mudança. Esta pesquisa baseia-se numa abordagem quantitativa para a procura de instrumentos, pesquisas ou matrizes para avaliar a gestão do conhecimento nas empresas, a agência investigada foi o Grupo Mancheno Villacreses Cia Ltda. A análise dos resultados revela áreas críticas que requerem atenção em termos de eficiência operacional, satisfação dos clientes, cultura de inovação e investimentos em investigação, desenvolvimento e inovação.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; competitividade empresarial; inovação; estratégias.

## Introducción

En Latinoamérica, Copaz, (2022) indica que, este enfoque ha cobrado cada vez más importancia en los últimos años, en la gestión del conocimiento ha ido ganando importancia en los últimos años debido a la necesidad de mejorar la capacidad competitiva y la innovación en las organizaciones. Ramírez, (2017) afirma que, se reconoce que el conocimiento es un activo estratégico que puede generar ventajas competitivas sostenibles, como una disciplina cuyo objetivo se centra en generar, compartir y utilizar conocimiento existente en un espacio determinado para contribuir a dar solución a las necesidades de los individuos y el desarrollo de las comunidades.

En Ecuador la gestión del conocimiento ha sido reconocida como una herramienta clave para el desarrollo sostenible del país, ha impulsado iniciativas para promover la creación del Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico, lo cual este sistema tiene como objetivo fomentar la generación, transferencia y aplicación del conocimiento en diferentes sectores y regiones del país (Jama , 2019).

En Manabí, Palacios & Zambrano, (2020) mencionan que, los recursos clave que juegan un papel fundamental en la gestión del conocimiento, desempeñan un rol esencial generando y difundiendo conocimientos actualizados y aplicables en diversas áreas. Por otro lado, Escorcía & Barros, (2020) aluden que, a través de la colaboración y el trabajo conjunto con otros actores, se promueve la transferencia de conocimientos y la búsqueda de soluciones innovadoras para el desarrollo de la región.

La competitividad empresarial en Latinoamérica se ha convertido en un objetivo clave para impulsar el desarrollo económico y social de los países, se reconoce que la capacidad de las empresas para ser competitivas en los mercados nacionales e internacionales es fundamental para generar empleo, atraer inversiones y contribuir al crecimiento sostenible (Mejía & Jiménez , 2020).

En el contexto de Latinoamérica, esta práctica ha adquirido relevancia debido a la necesidad de aprovechar los conocimientos y experiencias, al implementar estrategias de gestión del conocimiento, las organizaciones en Latinoamérica pueden potenciar su competitividad, promover la innovación y generar un impacto positivo en la sociedad (Villasana et al., 2021).

En Ecuador Carrasco et al., (2021) indican que el país ha implementado diversas iniciativas para promover la competitividad empresarial, esto incluye la implementación de políticas y programas que buscan mejorar el entorno de negocios, incentivar la innovación, fomentar la productividad y fortalecer el acceso a mercados y financiamiento.

En Manabí, según León et al., (2020) la competitividad empresarial es especialmente relevante debido a la diversidad de sectores económicos presentes en la provincia, como la agricultura, pesca, turismo, manufactura y servicios. Por otra parte, Morante et al., (2020) asegura que, para fomentar la competitividad en estos sectores, se requiere de políticas de apoyo específicas, como incentivos para la inversión, acceso a financiamiento, formación empresarial y fortalecimiento de la cadena de valor.

Por lo tanto, la problemática radica en la falta de estructuras y estrategias claras para la gestión del conocimiento, lo que lleva a la pérdida de conocimiento crítico cuando los empleados se retiran o cambian de empresa, la falta de colaboración y comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y la falta de innovación y adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio. El presente trabajo de investigación se centra en la importancia de la gestión del conocimiento y competitividad empresarial, a fin de mejorar su capacidad para competir en el mercado actual altamente competitivo y en constante evolución.

El objetivo principal de esta investigación consiste en determinar las estrategias más efectivas para mejorar la gestión del conocimiento en el ámbito de la competitividad empresarial, a través de un análisis exhaustivo de enfoques y prácticas existentes, se busca identificar los elementos clave que potencian la utilización del conocimiento en las organizaciones y contribuyen a su competitividad en el mercado.

Además, esta investigación busca comprender cómo estas estrategias pueden ser implementadas y adaptadas de manera eficaz en diferentes contextos empresariales, considerando aspectos como la cultura organizacional, la tecnología disponible.

Los resultados obtenidos a través de este estudio proporcionarán información valiosa tanto para empresas como para profesionales especializados en la gestión del conocimiento, por lo tanto, estos hallazgos serán fundamentales para diseñar e implementar estrategias efectivas que impulsen la competitividad empresarial a través del conocimiento, generando un impacto positivo en el rendimiento y éxito de las organizaciones.

## **Revisión Literaria**

### **Definiciones**

#### **Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento se refiere al proceso de identificar, capturar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de una organización para mejorar su desempeño y ventaja competitiva, en el contexto de las empresas de servicios, la gestión del conocimiento puede ser especialmente importante debido a la naturaleza intangible de los servicios y la necesidad de personalizarlos para satisfacer las necesidades de los clientes (García et al.,2020).

De acuerdo con Rojas & Vera (2016) se refieren al proceso de crear, compartir, utilizar y gestionar el conocimiento en una organización, además la gestión del conocimiento implica identificar el conocimiento crítico para la organización, capturarlo y almacenarlo de manera efectiva, y compartirlo con los miembros de la organización para mejorar el desempeño y la innovación.

Rojas & Torres (2017) mencionan que la teoría de la Gestión del Conocimiento se enfoca en la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento en las organizaciones, asimismo busca aprovechar el conocimiento tácito y explícito de los empleados y convertirlo en un recurso valioso para la organización.

Nonaka y Takeuchi, el conocimiento se crea a través de la interacción entre el conocimiento implícitos y explícito (dimensiones), igualmente se puede fomentar a través de la socialización, la externalización, la combinación y la internalización.

Villasana et al., (2021) afirman que la gestión del conocimiento se refiere al proceso de identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de una organización para mejorar su desempeño y lograr sus objetivos, esta teoría sostiene que el éxito de una organización depende de su capacidad para identificar, desarrollar y utilizar sus recursos y capacidades de manera efectiva.

### **Conocimientos Implícitos**

#### *Competencias profesionales*

Casimiro et al., (2019) argumentan que las competencias profesionales se refieren a un conjunto de atributos personales, que abarcan capacidades, rasgos de personalidad, aptitudes, actitudes, valores, propiedades personales y recursos individuales. Por otro lado define la competencia profesional como la aplicación de conocimientos, habilidades y buen juicio por parte de la persona al desempeñar funciones, tareas y roles correspondientes a su ejercicio profesional en diversas situaciones.

#### *Competencias laborales*

La Organización Internacional del Trabajo (2013) hace referencia a la importancia de las competencias, las cuales permiten a los individuos adquirir y aplicar de manera continua nuevos conocimientos y habilidades. Estas competencias son fundamentales para el aprendizaje permanente de los trabajadores y para aumentar la productividad en la industria, ya que esta requiere que los trabajadores posean una serie de conocimientos, habilidades y destrezas más allá de lo académico y lo técnico (Castillo & Villalpando, 2019).

#### *Perfil profesional*

El perfil profesional abarca las actitudes profesionales y se refiere a un conjunto de capacidades y competencias que permiten a una persona desenvolverse eficientemente en cualquier campo laboral. En este sentido, se trata de una descripción clara de las competencias y resultados de aprendizaje que posee una persona, lo cual le permite asumir las actividades y responsabilidades propias de una determinada profesión en un entorno o campo profesional definido (Condoy & Chumpik, 2023).



## **Conocimiento Explícito**

### *Cultura organizacional*

En el siglo XXI Ulloa , (2019) menciona que la cultura organizacional está en constante transformación debido a los avances tecnológicos, la globalización y la competitividad, entre otros factores, de igual modo las organizaciones reflejan una realidad cultural a través de un proceso de aprendizaje continuo y se compone de elementos compartidos que son transmitidos entre las personas que forman parte de ella.

La cultura organizacional se refiere a la forma en que las personas se relacionan y colaboran en una empresa, así como a las diferentes formas de trabajar dentro de la organización, esta cultura influye en el comportamiento de los empleados y busca crear un ambiente en el que se sientan valorados y parte integral de la empresa (Palafox et al., 2019).

### *Infraestructura tecnológica*

La infraestructura tecnológica se refiere al conjunto de elementos tecnológicos necesarios para que una organización pueda operar de manera eficiente, de la misma manera estos elementos incluyen hardware, software, redes de comunicación, sistemas de almacenamiento de datos y servidores, entre otros (Cando & Medina, 2021).

Por otro lado, Oramas , (2019) afirma que la infraestructura tecnológica de una empresa se compone de diversos elementos, como dispositivos y aplicaciones, que se organizan a través de procesos tecnológicos con el fin de facilitar las operaciones de la empresa. Estos procesos tecnológicos permiten la sistematización de las actividades realizadas por el personal de la empresa, y la transmisión de estas actividades se lleva a cabo mediante equipos y redes de computadoras.

### *Procesos de gestión del conocimiento*

Los procesos de gestión del conocimiento son fundamentales para potenciar el aprendizaje y la innovación dentro de una organización, también los procesos se encargan de capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva, permitiendo que sea accesible y aplicable para todos los miembros de la organización (Zumba et al ., 2021).

Uno de los procesos clave en la gestión del conocimiento es la adquisición de información, de igual manera esto implica a las fuentes de conocimiento relevantes, recopilar datos y convertirlos en información útil y de calidad. Además, se requiere de herramientas y técnicas adecuadas para gestionar y organizar esta información de manera eficiente (Correa et al ., 2019).

## **Competitividad Empresarial**

La competitividad es la habilidad de una empresa para ofrecer productos y servicios eficientes y de alta calidad en el mercado, empleando una serie de estrategias que permiten alcanzar los objetivos establecidos, para lograr la competitividad, es necesario poner atención no solo en la productividad, sino también en fortalecer tanto los procesos internos como externos de la empresa (Jiménez & Rodríguez, 2019).

La competitividad es un concepto ampliamente estudiado en la literatura académica y empresarial, y se refiere a la capacidad de una empresa para mantener y mejorar su posición en el mercado frente a sus competidores. Según Porter (1980), la competitividad se puede entender como la capacidad de una empresa para generar valor para sus clientes y obtener una rentabilidad sostenible a largo plazo (Díaz et al., 2020).

Mancheno & Albán (2019) señalan la importancia de considerar múltiples factores al evaluar la competitividad empresarial, incluyendo el beneficio económico, la eficiencia, la preparación tecnológica y la adaptabilidad al entorno.

En su artículo, Samán et al., (2022) hacen referencia a la importancia de la competitividad para que las organizaciones puedan sobrevivir en el mundo globalizado. Para respaldar esta afirmación, los autores Mosquera y Millán (2013) señalan que la competitividad es un elemento primordial en la supervivencia empresarial en un entorno cada vez más globalizado.

## **Eficiencia**

### *Talento humano*

El talento humano se enfoca en el desarrollo de habilidades y competencias que permiten implementar políticas y establecer una estructura organizativa favorable, que facilite la asignación de recursos necesarios para lograr exitosamente las estrategias de la empresa, su objetivo es anticipar y gestionar colectivamente el cambio, generando de manera constante estrategias que aseguren la existencia y el futuro de la organización (Ramírez et al., 2019). El capital intelectual es considerado un conjunto de potenciales aspectos de desarrollo que tiene el talento humano que forma parte de toda organización, como la posibilidad de adaptación a los cambios, la formación académica, la capacidad de resolución de problemas, niveles de compromiso, el aporte significativo que brinda desde la esencia de su potencial; y que una vez aprovechados todos estos aspectos, se



convierten en eje de relevancia para el fortalecimiento, y desarrollo de una Organización Cornejo, J. & Jama, V. (2021).

#### *Eficiencia operativa*

La eficiencia operacional ofrece dos beneficios importantes, permite reducir los costos de producción al optimizar los procesos y recursos utilizados en la organización, esta reducción de costos ayuda a mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa. Por otro lado, la eficiencia operacional también garantiza un alto nivel de calidad tanto para los clientes internos como externos de la organización, al mejorar los procesos y eliminar posibles fallas o errores, se logra entregar productos y servicios de mayor calidad, lo que a su vez aumenta la satisfacción de los clientes y fortalece la reputación de la empresa (Olivera, 2022).

#### **Eficacia**

##### *Cumplimiento de objetivos*

Se refiere a la capacidad de una organización para lograr sus objetivos, el cumplimiento de los objetivos basado en la eficacia implica alcanzar los resultados deseados de manera eficiente y efectiva, asimismo esto se logra a través de la claridad en los objetivos establecidos, una adecuada planificación, un enfoque en los resultados, una asignación eficiente de recursos y un seguimiento y evaluación constante (Rojas et al., 2017).

##### *Innovación*

Por otra parte, Valdés et al., (2019) indican que la innovación juega un papel fundamental en diferentes aspectos de la sociedad, la economía de los países, el desarrollo territorial, el desempeño de las organizaciones y la vida de las personas, su importancia radica en que atrae y seduce, siendo percibida como símbolo de modernidad y bienestar potencial en el lenguaje cotidiano. Además, los tomadores de decisiones la consideran estratégica, ya que la ven como una llave maestra para generar valor de manera más efectiva.

La innovación, ya sea vista como un proceso o como el resultado del mismo, sitúa a la empresa en un papel fundamental, por lo tanto implica tanto la implementación de actividades para gestionar nuevas ideas como la administración de los beneficios que se derivan de ellas. En otras palabras, la empresa se convierte en un actor clave en el impulso de la innovación y en la maximización de sus impactos positivos (Rojo et al., 2019).

## **Materiales y métodos**

Esta investigación se enfocó en la combinación de la gestión del conocimiento y la competitividad empresarial, empleando un enfoque cuantitativo buscar instrumentos entrevistas, encuestas o matrices para evaluar gestión del conocimiento en empresas. Como resultado, se espera que este estudio brinde una visión detallada de los diferentes enfoques y técnicas utilizados en la recolección de datos cuantitativos.

La realización de las encuestas es con el objetivo de fortalecer la gestión del conocimiento y la competitividad empresarial en la Grupo Mancheno Villacreses Cia. Ltda. Agencia Asesora Productora de Seguros, la cual va dirigida a los jefes y al personal operativo.

Esta encuesta, de carácter investigativo, tiene como propósito principal identificar las estrategias más efectivas para mejorar la gestión del conocimiento en el contexto de la competitividad empresarial en la empresa.

Fundada el 14 de junio de 2007 como un emprendimiento familiar liderado por un grupo de jóvenes emprendedores, Grupo Mancheno Villacreses Cía. Ltda. Se ha destacado por su compromiso en ofrecer servicios de seguros de calidad en el mercado nacional, con enfoque en la formación especializada y la visión de ser un socio confiable en el sector de seguros, la empresa ha alcanzado un sólido reconocimiento y prestigio a nivel nacional, el trabajo constante y la trayectoria exitosa de Grupo Mancheno han consolidado su posición como una empresa líder en el sector de seguros en Ecuador.

## **Resultados**

### **Relación de la gestión del conocimiento y competitividad entre los líderes de la empresa**

Mediante los resultados de la pregunta, *¿Los empleados tienen los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva?*, se evidenció que existe una división de opiniones entre los líderes de la empresa con un 50% de respuestas por cada indicador, lo cual sugiere que solo la mitad de los líderes consideran que el desempeño de los colaboradores es adecuado y el otro 50% indica que no considera que posean el conocimiento suficiente para el desarrollo de actividades.

Este resultado sugiere que existe una percepción diversa dentro del equipo directivo sobre la preparación y conocimientos de los colaboradores, lo cual es un punto crucial a considerar en el desarrollo de estrategias para mejorar la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en la empresa.

A través de la pregunta *¿La agencia tiene un sistema de evaluación del desempeño para medir los comportamientos de los empleados?*, los resultados se pudieron evidenciar que un 33.3% de respuestas es afirmativas y un 66.7% son negativas, lo cual indica que la mayoría de los encuestados indicaron que la agencia no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño.

Este resultado es significativo, ya que sugiere que existe una falta de estructura formal para medir y evaluar el desempeño de los empleados en la agencia, además se observa el desconocimiento y falta de comunicación entre líderes y colaboradores, lo que podría generar complicaciones en la gestión del talento, el desarrollo profesional y la retroalimentación efectiva dentro de la empresa.

Los resultados presentados en la pregunta *¿Los empleados de Grupo Mancheno Villacreses Cia Ltda. Agencia Asesora Productora de Seguros tienen las competencias y habilidades necesarias para realizar su trabajo?*, nos indican que el 75% de los encuestados respondieron afirmativamente, mientras que el 25% indicó lo contrario, esto sugiere que la mayoría de los líderes perciben que los empleados de la agencia poseen las competencias y habilidades necesarias para desempeñar sus labores. Sin embargo, es importante considerar que un cuarto de los encuestados expresó dudas al respecto, lo cual se relaciona con los resultados de la primera pregunta de la encuesta en la cual el 50% de los líderes mostraron sus dudas en relación al conocimiento de los colaboradores.

Mediante los resultados de la pregunta, *¿Se utilizan herramientas o metodologías para mejorar la eficiencia de los procesos?*, se evidenció que el 83% de los líderes perciben que no se están utilizando herramientas o metodologías para mejorar la eficiencia de los procesos en la empresa, mientras que el 17% indican que las herramientas o metodologías si son adecuadas para realizar sus actividades lo cual esto puede indicar una posible área de mejora en términos de optimización de procesos y eficiencia operativa.

La pregunta *¿La agencia ha implementado medidas para mejorar la satisfacción de los clientes en los últimos años?*, muestran que el 33% afirma que, si se han implementado acciones específicas para mejorar la satisfacción de los clientes en los últimos años, mientras que el 67% perciben que no se han implementado mejoras, esta falta de medidas puede tener un impacto negativo en la competitividad de la empresa y en la retención de los clientes.

Los resultados presentados en la pregunta *¿Grupo Mancheno Villacreses Cia Ltda. Agencia Asesora Productora de Seguros invierte en investigación, desarrollo e innovación?*, indican que el 67% de los líderes creen que la empresa está invirtiendo en actividades de investigación, desarrollo

e innovación. Sin embargo, el 33% percibe que la empresa no realiza inversiones en estas áreas. Algunos operativos creen que la empresa promueve la innovación, mientras que otros sienten que no hay un ambiente propicio para fomentarla.

### **Relación de la gestión del conocimiento y competitividad entre los operativos de la empresa**

De acuerdo con los resultados de la pregunta *¿Las funciones que usted desempeña en el Grupo Mancheno Villacreses Cia Ltda. Agencia Asesora Productora de Seguros se relacionan con su perfil profesional?*, el 66% afirmó que las funciones que desempeñan en el Grupo Mancheno se relacionan con su perfil profesional, mientras que el 34% indicó lo contrario. Esto sugiere que la mayoría percibe una correspondencia entre sus roles laborales y su formación profesional, no obstante, es importante considerar las opiniones minoritarias y evaluar la asignación de roles para garantizar una mejor correspondencia entre las habilidades del personal y las funciones que desempeñan.

De acuerdo con los resultados encontrados *¿Conoce la misión y visión y valores de Grupo Mancheno Villacreses Cia Ltda. Agencia Asesora Productora de Seguros?*, se observa que el 86% de los encuestados respondió afirmativamente, indicando que conocen la misión, visión y valores de la empresa. Por otro lado, el 14% restante expresó que no tienen conocimiento de estos elementos.

Estos resultados sugieren que la mayoría están familiarizados con la misión, visión y valores de la empresa, lo que puede ser indicativo de una comunicación efectiva por parte de la empresa en torno a su propósito, metas y principios fundamentales. Sin embargo, el grupo pequeño que las desconoce debido a que es importante considerar cómo este conocimiento impacta en el desempeño y compromiso de los empleados con los objetivos y valores de la empresa.

En la pregunta *¿Grupo Mancheno Villacreses Cia Ltda. Agencia Asesora Productora de Seguros utiliza un sistema de gestión de clientes CRM (Gestión de relaciones con el cliente)?*, estos resultados muestran que el 82% de los encuestados mencionan que, si utilizan un sistema de gestión de clientes CRM para gestionar y mejorar las relaciones con sus clientes, el 18% respondieron que la empresa no utiliza un sistema CRM, este enfoque podría indicar un compromiso por parte de la empresa en mantener y mejorar la relación con sus clientes, lo que puede impulsar la competitividad empresarial.

En la pregunta *¿La agencia utiliza la tecnología para mejorar la eficiencia y la productividad?*, los resultados obtenidos, el 61% de los operativos indicaron que la agencia utiliza la tecnología para mejorar la eficiencia y la productividad, mientras que alrededor del 39% respondió que no. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados ven la tecnología como una herramienta para mejorar la eficiencia en la agencia, pero aún hay una proporción significativa que no percibe de esta manera.

## **Discusión**

Peter Drucker (2000) aporta una visión específica sobre las responsabilidades de los trabajadores del conocimiento y de la gerencia. Según Drucker, la responsabilidad del trabajador del conocimiento se centra en el desarrollo de la mano de obra asignada. Esto implica que los empleados deben ser proactivos en la mejora de sus habilidades y conocimientos, contribuyendo al crecimiento personal y profesional. Al mismo tiempo, la gerencia tiene la tarea de coordinar esta mano de obra con otros especialistas.

Esta dualidad de responsabilidades destaca la necesidad de una sinergia efectiva entre la gerencia y los trabajadores del conocimiento. La gerencia debe proporcionar el entorno propicio para el desarrollo individual y colectivo, asegurándose de que el conocimiento se comparta y se aplique de manera eficiente en toda la organización.

A pesar de que la mayoría en la empresa percibe una correspondencia entre sus roles laborales y su formación profesional, la existencia de opiniones minoritarias sugiere la necesidad de una evaluación más detallada en la asignación de roles. Garantizar una mejor correspondencia entre las habilidades del personal y las funciones que desempeñan es esencial para maximizar el rendimiento y la satisfacción laboral en la empresa. En resumen, la atención a estas áreas críticas puede contribuir significativamente a fortalecer la efectividad organizativa y el desarrollo profesional de los empleados.

Porter (1987) argumenta que la capacidad de innovar es esencial para determinar la competitividad de una nación, sus sectores empresariales y las propias empresas. Además, destaca que una empresa logra ventaja competitiva sostenible cuando lleva a cabo innovaciones de manera continua y exitosa para el mercado. La afirmación de Porter resalta la importancia estratégica de la innovación en el contexto empresarial y económico. Sin embargo, es necesario analizar críticamente algunos aspectos de esta perspectiva. En primer lugar, la definición de innovación puede variar según el

contexto y la industria. La capacidad de adaptarse, evolucionar y liderar en términos de innovación se convierte en un diferenciador crucial en un mundo empresarial dinámico y competitivo. En última instancia, la discusión sobre la innovación según la visión de Porter proporciona un marco sólido para comprender cómo las empresas y las naciones pueden posicionarse favorablemente en un escenario global en constante cambio.

Los análisis de resultados revelan áreas críticas que requieren atención en términos de eficiencia operativa, satisfacción del cliente, cultura de innovación y las inversiones en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). El hecho de que el 83% de los líderes perciban que no se utilizan herramientas o metodologías para mejorar la eficiencia de los procesos destaca una oportunidad de mejora significativa en términos de optimización operativa. La división equitativa en las respuestas sobre si la empresa fomenta la innovación refleja una percepción mixta dentro de la organización. Este hallazgo señala la importancia de evaluar y fortalecer la cultura organizativa para impulsar la innovación de manera más efectiva y crear un ambiente propicio para el desarrollo creativo.

## **Conclusión**

Los análisis evidencian diversas percepciones en el equipo directivo respecto a la preparación y conocimientos de los colaboradores, subrayando la necesidad urgente de abordar este aspecto para mejorar la gestión del conocimiento y el rendimiento laboral. La carencia de una estructura formal para evaluar el desempeño indica posibles deficiencias en la gestión de recursos humanos, afectando potencialmente la eficacia empresarial. Es necesario establecer un sistema claro de retroalimentación, con implicaciones directas en la gestión del talento y el desarrollo profesional. Aunque la mayoría percibe una correspondencia entre roles y formación, las opiniones minoritarias sugieren la necesidad de una evaluación más detallada en la asignación de funciones para garantizar una mejor correspondencia entre habilidades y funciones, esencial para maximizar el rendimiento y la satisfacción laboral.

Existe una divergencia en las percepciones de los líderes de la agencia respecto a las competencias y habilidades de los empleados, revelando una discrepancia significativa en la evaluación del talento organizacional. La relación entre estos resultados y las dudas sobre el conocimiento de los colaboradores sugiere una posible conexión entre la percepción de competencias y la comprensión profunda de los líderes sobre el conocimiento de su equipo, señalando la necesidad de fortalecer la comunicación interna y la transmisión de información clave. Aunque la mayoría muestra



familiaridad con la misión, visión y valores de la empresa, la existencia de un pequeño grupo desconocedor destaca la importancia de evaluar cómo este conocimiento afecta el desempeño y compromiso de los empleados con los objetivos y valores corporativos.

Se identifican áreas críticas en eficiencia operativa, satisfacción del cliente, cultura de innovación y las inversiones en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). La percepción mayoritaria de líderes de que no se utilizan herramientas para mejorar la eficiencia destaca la necesidad de optimización operativa. La falta de acciones específicas para mejorar la satisfacción del cliente, según los líderes, plantea preocupaciones competitivas y de retención, sugiriendo la implementación de medidas para fortalecer la lealtad. La división equitativa en las respuestas sobre si la empresa fomenta la innovación indica una percepción mixta, resaltando la importancia de evaluar y fortalecer la cultura organizativa para impulsar la innovación. Aunque la mayoría de los líderes percibe inversiones en I+D+i, existe un grupo minoritario que destaca la necesidad de mayor transparencia en las comunicaciones sobre estas inversiones. En conclusión, abordar estas áreas críticas puede impulsar la competitividad, eficiencia operativa e innovación, contribuyendo al crecimiento sostenible y éxito a largo plazo de la empresa.

Los estudios resaltan tanto aspectos positivos como áreas de oportunidad en la utilización de tecnologías y sistemas de gestión en la empresa. El hecho de que la mayoría de los encuestados emplee un sistema de gestión de clientes CRM refleja un compromiso destacado de la empresa en fortalecer las relaciones con los clientes, indicando una preocupación por la satisfacción del cliente y un impulso hacia la competitividad empresarial. Sin embargo, la revelación existe un grupo minoritario de los operativos no utiliza la tecnología para mejorar la eficiencia y productividad plantea preocupaciones sobre la percepción de la tecnología como herramienta para optimizar procesos en la agencia. Aunque la generalidad la considera útil, abordar la perspectiva de aquellos que no la perciben de esta manera representa una oportunidad para comunicar y capacitar al personal sobre el valor añadido que la tecnología puede aportar a la eficiencia y productividad laboral. En conclusión, aunque la adopción del sistema CRM muestra un enfoque positivo hacia la mejora de las relaciones con los clientes, es esencial implementar estrategias de comunicación y formación para optimizar el potencial de la tecnología, contribuyendo así a una gestión más eficiente y al fortalecimiento general de la competitividad empresarial.

## Recomendaciones y limitaciones

Basándonos en las conclusiones obtenidas, una recomendación clave sería implementar un sistema de evaluación del desempeño regular y estructurado para todos los colaboradores, esto permitirá identificar de manera objetiva las fortalezas y áreas de mejora de cada individuo, facilitando así una asignación más precisa de funciones de acuerdo a las habilidades y competencias de cada uno. Asimismo, es fundamental establecer un programa de formación continua y desarrollo profesional para garantizar que todos los colaboradores estén preparados para afrontar los retos laborales y seguir creciendo profesionalmente, además fomentar una cultura de retroalimentación constante y abierta contribuirá significativamente a mejorar la gestión del conocimiento, el rendimiento laboral y la satisfacción de los empleados en la empresa.

Por último, es importante establecer un plan de acción que aborde las áreas críticas identificadas en eficiencia operativa, satisfacción del cliente, cultura de innovación y las inversiones en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Para mejorar la eficiencia operativa, se sugiere implementar herramientas y procesos que optimicen los recursos y los tiempos de trabajo, así como capacitar a los empleados en la utilización de estas herramientas, por lo tanto a la satisfacción del cliente, es crucial diseñar estrategias para mejorar la experiencia del cliente y fomentar la lealtad a través de acciones concretas y medibles, así mismo para fortalecer la cultura de innovación, se recomienda evaluar y reforzar los procesos internos que fomenten la creatividad y la generación de nuevas ideas en todos los niveles de la organización. Además, es fundamental transparentar las inversiones en I+D+i para generar confianza y compromiso por parte de los colaboradores.

En el marco de la presente investigación, es importante resaltar que no se identificaron limitaciones que pudieran haber obstaculizado su progreso, el estudio se llevó a cabo de manera sistemática, estructurada y ordenada, cumpliendo de manera satisfactoria con los objetivos propuestos.

## Referencias

- Cando, M., & Medina, P. (2021). Prevención en ciberseguridad enfocada a los procesos de infraestructura tecnológica. (Dialnet, Editor) Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7888164>
- Carrasco, Y., Mendoza, N., López, Y., Rómulo, M., & Alvarado, J. (2021). La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. (Scielo, Editor) Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000500557](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500557)

- Casimiro, C., Casimiro, W., & Casimiro, J. (2019). DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. (Conrado, Editor) Obtenido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1143/1149>
- Castillo, J., & Villalpando, P. (2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo: una perspectiva de reflexión e importancia. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v14-n1/A3.14\(1\)30-51.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A3.14(1)30-51.pdf)
- Condoy, M., & Chumpik, T. (2023). Perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador. (Multidisciplinar, Editor) Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6321/9615>
- Copaz, R. (2022). Análisis del concepto gestión del conocimiento: una mirada desde América latina en el último Quinquenio. (Scielo, Editor) Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372022000100010#:~:text=Se%20define%20La%20Gesti%C3%B3n%20del,organizacionales%20con%20eficiencia%20y%20eficacia.](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372022000100010#:~:text=Se%20define%20La%20Gesti%C3%B3n%20del,organizacionales%20con%20eficiencia%20y%20eficacia.)
- Cornejo-Zambrano, J. K., & Jama-Zambrano, V. R. (2021). El Capital Intelectual y su impacto en el Desempeño Docente de las Universidades del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 7(6), 256-266.
- Correa, A., Benjumea, M., & Valencia, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. (Scielo, Editor) Obtenido de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-42582019000200001#:~:text=El%20modelo%20se%20basa%20en,aplicaci%C3%B3n%20y%20difusi%C3%B3n%20del%20conocimiento.&text=El%20modelo%20se%20enfoca%20en,los%20individuos%20hacia%20la%20organizac](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582019000200001#:~:text=El%20modelo%20se%20basa%20en,aplicaci%C3%B3n%20y%20difusi%C3%B3n%20del%20conocimiento.&text=El%20modelo%20se%20enfoca%20en,los%20individuos%20hacia%20la%20organizac)
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1465/1834>
- Drucker, P. (2000). *Retos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma
- Escorcía Guzmán, J., & Barros Arrieta, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. (R. d. (RCS), Editor) Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/6896/Gesti%c3%b3n%20del%20co>

nocimiento%20en%20Instituciones%20de%20Educaci%c3%b3n%20Superior.%20Caracterizaci%c3%b3n%20desde%20una%20reflexi%c3%b3n%20te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, I., Guerrero, M., Mendívil, Y., Parra, L., & Cepeda, R. (2020). Relación de la gestión del conocimiento y la competitividad en empresas de servicios. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p12.pdf>

Jama, V. (2019). Modelo de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior de la zona 4 del Ecuador. (SciELO, Editor) Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2019000200008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2019000200008)

Jiménez, B., & Rodríguez. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. (Redalyc, Editor) Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/849/84959429009/84959429009.pdf>

León, M., Rosillo, A., & Zambrano, J. (2020). Estrategia para el desarrollo de la competitividad en las PYMES del sector gastronómico, Portoviejo-Ecuador. (SciELO, Editor) Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072020000300033](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072020000300033)

Mancheno, M., & Albán, M. (2019). Competitividad Sistémica Empresarial, un término que define el rendimiento de mercados modernos. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/154/232>

Mejía, I., & Jiménez, C. (2020). Competitividad y productividad del administrador de empresas en las PYMES en Colombia y Latinoamérica. (Dialnet, Editor) Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7566919>

Morante Galarza, J., Vélez Romero, X., & Holguín Briones, A. (2020). Factores determinantes de competitividad de las pymes de la Provincia de Manabí. (FIPCAEC, Editor) Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/319/565/>

Olivera, J. (2022). La Relación Entre La Eficiencia y el Desempeño Organizacional. (Dialnet, Editor) Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8740341>

Oramas, E. (2019). Infraestructura tecnológica como apoyo modernizante en la operatividad administrativa empresarial. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2011>

- Palacios, J., & Zambrano, E. (2020). Importancia de la gestión del conocimiento y su incidencia en la competitividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Manabí. (Dialnet, Editor) Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398412>
- Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. (Scielo, Editor) Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072019000200198](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072019000200198)
- Porter, M. (1987). Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia ', Harvard Business Review
- Ramírez, M. (2017). Gestión del conocimiento en empresas pymes. (Dialnet, Editor) Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=172198>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. (Scielo, Editor) Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642019000600167](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167)
- Rojas, G., & Vera, M. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/993/940>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Rojas, R., & Torres, C. (2017). “La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi”. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3758/4/%E2%80%9CLa%20Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento%20basado%20en%20la%20Teor%C3%ADa%20de%20Nonaka%20y%20Takeuchi%E2%80%9D.pdf>
- Rojo, M., Padilla, A., & Riojas, R. (2019). La innovación y su importancia. (Scielo, Editor) Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-27862019000300009](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862019000300009)
- Samán, S., Mendoza, W., Miranda, M., & Esparza, R. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. (Redalyc, Editor) Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28071865021/28071865021.pdf>
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? (Dialnet, Editor) Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7216831>

- Valdés, C., Triana, Y., & Boza, J. (2019). Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. (Redalyc, Editor) Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869114011/637869114011.pdf>
- Villasana, L., Hernández, P., & Ramírez, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. (Scielo, Editor) Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882021000300053&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882021000300053&script=sci_arttext)
- Villasana, L., Hernández, P., & Ramírez, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. (Scielo, Editor) Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-63882021000300053](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882021000300053)
- Zumba, R., Erazo, J., Andrade, G., & Erazo, C. (2021). Gestión del conocimiento y competitividad. (Dialnet, Editor) Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7915385.pdf>

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).