



Vigilada Mineducación

**LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO ENTRE GENERACIONES Y SU RELACIÓN EN
EL FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL**

ISABEL CRISTINA RODRIGUEZ MONTOYA

Trabajo de grado

Diego René Gonzales Miranda, PhD.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2023

Resumen

En esta investigación se aborda la preocupación inicial sobre una posible pérdida de conocimiento en la línea de producción del Horno 4 de la Compañía de Galletas Noel, Medellín, debido al cambio generacional. A partir de este se plantea la inquietud de cómo podría afectar a la cultura organizacional de la compañía, denominada *Noel de Corazón*. El objetivo principal de la investigación se centra en analizar la gestión del conocimiento entre las diferentes generaciones que trabajan en dicha línea de producción y su relación con la preservación de la cultura organizacional. Para alcanzar este objetivo, se emplea una metodología que incluye entrevistas no estructuradas, para caracterizar las generaciones presentes en la línea de producción, y la observación no participante para evaluar cómo se lleva a cabo la gestión del conocimiento en la práctica.

Los resultados de esta investigación proporcionan una comprensión más profunda de cómo la gestión del conocimiento influye en la cultura organizacional y permiten la formulación de recomendaciones y planes de acción para abordar los desafíos identificados. Estos hallazgos son esenciales para garantizar la transferencia efectiva de conocimiento entre generaciones y para preservar la identidad cultural *Noel de Corazón* en la Compañía de Galletas Noel, contribuyendo así al éxito continuo de la organización en un entorno laboral diverso y en constante evolución.

Palabras clave: relevo generacional, cultura organizacional, gestión del conocimiento, transferencia de conocimiento, brecha generacional.

Abstract

In this research, the initial concern about the potential loss of knowledge in the production line of Oven 4 at Compañía de Galletas Noel in Medellín due to generational change was addressed. This generational shift raised the question of how it might impact the *Noel de Corazón* organizational culture. The primary objective of the research was to analyze knowledge management among the different generations working on this production line and its relationship with the preservation of organizational culture. To achieve this objective, a methodology was employed, which included unstructured interviews to characterize the generations present on the production line, and non-participant observation to assess how knowledge management was practically implemented.

The findings from this research provided a deeper understanding of how knowledge management influences organizational culture and allowed for the formulation of recommendations and action plans to address the identified challenges. These findings are essential to ensure effective knowledge transfer between generations and to preserve the *Noel de Corazón* cultural identity at Compañía de Galletas Noel, thus contributing to the ongoing success of the organization in a diverse and ever-evolving workplace environment.

Keywords: generational turnover, organizational culture, knowledge management, knowledge transfer, generational gap.

Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo I: Planteamiento del problema	12
Capítulo II: Justificación.....	17
Capítulo III: Objetivos	20
General	20
Específicos	20
Capítulo IV: Marco Conceptual / Teórico	21
Revisión de literatura	23
Gestión del conocimiento	24
Fuerza laboral multigeneracional	25
Cultura organizacional.....	27
Relación entre gestión de conocimiento y cultura organizacional	28
Capítulo V: Diseño metodológico	30
Enfoque de investigación	30
Sujetos participantes.....	30
Técnicas de investigación.....	31
Recolección de la información.....	31
Análisis de datos.....	32
Fases del proyecto de investigación	33
Fase I: Acuerdos	33
Fase II: Preparación	34
Fase III: Prueba piloto	35
Fase IV: Aplicación de instrumentos.....	36
Fase V: Análisis.....	37

Fase VI: Reporte escrito	38
Capítulo VI: Desarrollo del trabajo y Resultados	40
Caracterización de las generaciones existentes en la línea de producción.....	40
Generación X (nacida aproximadamente entre los años 1965 y 1980)	49
Generación Y (Millennials) (nacida aproximadamente entre los años 1981 y 1996)	49
Generación Z (nacida a partir de mediados de la década de 1990 hasta principios de la década de 2010)	50
Diagnóstico gestión de conocimiento en la línea de producción horno 4.....	55
Observación no participante en la gestión de conocimiento en línea de producción.....	66
Análisis de la injerencia de los procesos de gestión de conocimiento en la perdurabilidad de la cultura de la organización	70
Capítulo VII: Discusión y Conclusiones.....	74
Análisis de resultados frente al cambio generacional	75
Gestión de Conocimiento	77
Influencia de la gestión de conocimiento en la perdurabilidad de la cultura	79
Recomendaciones.....	81
Referencias.....	83
Anexos	89

Lista de tablas

Tabla 1	Composición de Colaboradores en Horno 4 – Turno 1 (5:40 am a 1:40 pm).....	42
Tabla 2	Composición de colaboradores Horno 4 – Turno 2 (1:40 pm a 9:40 pm).....	43
Tabla 3	Composición de colaboradores Horno 4 – Turno 3 (9:40pm a 5:40am)	45

Lista de figuras

Figura 1	Distribución de colaboradores en la línea horno 4 por generaciones.....	47
Figura 2	Participación porcentual en el diagnóstico de Gestión de Conocimiento con base en los colaboradores de la línea de producción horno 4.....	58
Figura 3	Consolidados resultados generales incluyendo colaboradores operativos y directivos	59
Figura 4	Resultado del diagnóstico de gestión de conocimiento en personal directivo	62
Figura 5	Resultado del diagnóstico de gestión de conocimiento en personal operativo	63
Figura 6	Resultados totales por segmento de diagnóstico de gestión de conocimiento	65

Lista de imágenes

Imagen 1 Productos de la línea de producción Horno 4	41
Imagen 2 Cuestionario de diagnóstico cuantitativo de Gestión de Conocimiento realizado a los colaboradores operativos	56
Imagen 3 Observación no participante del proceso de gestión de conocimiento línea horno 4 .	66
Imagen 4 Colaboradores entrevistados después de la observación no participante.....	69

Introducción

En un contexto empresarial en constante evolución, la gestión del conocimiento, el relevo generacional y la cultura organizacional son aspectos fundamentales para garantizar la supervivencia y el éxito de las organizaciones. El cambio generacional se convierte en una piedra angular en este proceso de adaptación y transformación, pues la llegada de nuevas generaciones a la fuerza laboral, con sus perspectivas, habilidades y enfoques únicos, aporta una riqueza de diversidad que puede revitalizar la empresa y brindar soluciones innovadoras a los desafíos actuales.

La gestión efectiva del cambio generacional no solo implica transferir conocimiento y experiencia de las generaciones mayores a las más jóvenes sino, también, crear un entorno en el que todas las generaciones puedan colaborar y aprender unas de otras. Esto fomenta una cultura de aprendizaje continuo y adaptación, lo que resulta en una organización más ágil y capaz de enfrentar los desafíos cambiantes del mercado.

En particular, en empresas de producción con una trayectoria de más de 100 años de operación, estos elementos cobran una relevancia especial debido a los desafíos que enfrentan en un entorno cambiante y altamente competitivo. El cambio generacional no solo es una oportunidad para preservar y transmitir el conocimiento acumulado a lo largo de los años, sino, para infundir nueva energía y perspectiva en la empresa, lo que puede ser esencial para su supervivencia y prosperidad en el futuro.

Por un lado, la gestión del conocimiento, entendida como el proceso de identificar, capturar, almacenar y distribuir el conocimiento dentro de una organización, se ha convertido en una disciplina clave para asegurar la eficiencia y la innovación en las empresas (Davenport & Prusak, 1998). Con el paso del tiempo, las organizaciones acumulan un vasto cúmulo de

conocimientos, tanto explícitos como tácitos, que pueden ser una fuente de ventaja competitiva si se gestionan de manera adecuada (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Por otro lado, el relevo generacional se ha convertido en un tema de gran importancia para las empresas que han existido durante largos periodos de tiempo. El fenómeno de envejecimiento de la población activa y la llegada de nuevas generaciones con características y dinámicas diferentes plantean desafíos a las organizaciones para asegurar la transferencia efectiva de conocimiento y habilidades entre generaciones (Chiva & Alegre, 2009). De esta forma, la retención y transmisión del conocimiento tácito, que muchas veces no se encuentra documentado, se vuelve crucial en estas organizaciones para evitar pérdidas de aprendizaje y experiencia (Rastogi & Trivedi, 2018).

Asimismo, la cultura organizacional juega un papel determinante en la forma en que se abordan los desafíos de gestión de conocimiento y relevo generacional, debido a que puede influir en cómo se comparte el conocimiento, la apertura a la innovación y la adaptabilidad ante los cambios (Denison, 1990). En empresas con una larga historia, la cultura organizacional puede ser un pilar fundamental para la cohesión interna, la identidad corporativa y la preservación de los valores y tradiciones que han contribuido al éxito en el pasado (Cameron & Quinn, 2006).

El presente trabajo de grado tiene como objetivo analizar, precisamente, la interrelación entre la gestión del conocimiento, el relevo generacional y la cultura organizacional en una empresa de producción con más de 100 años de operación. Se busca comprender cómo estos elementos se relacionan e impactan mutuamente, identificar oportunidades de mejora y proponer estrategias para fortalecer la gestión del conocimiento y el proceso de relevos generacionales en el contexto específico de la empresa.

A partir de la revisión de la literatura, el análisis de datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias, la observación no participante y las entrevistas semi-estructuradas se espera obtener un panorama claro y fundamentado sobre la importancia de la gestión del conocimiento, el relevo generacional y la cultura organizacional en una empresa de larga trayectoria. Los resultados y recomendaciones de este estudio podrán servir como una valiosa guía para otras organizaciones que enfrenten retos similares en el ámbito de la gestión del conocimiento y la sucesión generacional.

Capítulo I: Planteamiento del problema

El capital humano representa una fuerza importante para el cumplimiento de los objetivos de una organización. La persona, y todo lo que ella es, aporta y contribuye al éxito de esta por medio de sus capacidades, conocimientos, habilidades, experiencias y motivación (Aldisent, 2002). La suma de todos estos conocimientos y capacidades, representa el Capital Intelectual de una organización, es decir, todo conocimiento que se puede convertir en valor (Edvinson & Malone, 1997). Este conocimiento se convierte en uno de los activos de la organización, al ser una combinación de experiencias, valores, información contextual y perspicacia experta que proporciona un marco para evaluar la nueva información y experiencias (Davenport & Prusak, 1998).

Dicho conocimiento se puede dividir en explícito y tácito (Pentladn, 1995; Nonaka & Takeuchi, 1995). El conocimiento explícito es toda la información que se almacena de manera física, en forma de documentos u otros medios: mientras que el tácito es información que se forma de otros factores, no fácilmente deducibles, pues dependen de la experiencia de una persona, sus relaciones, es personal y muy específica. Ambos dan información útil para tomar decisiones y transformar la organización (Kivijarvi, 2007).

En las organizaciones, el conocimiento al ser un activo intangible, está centrado específicamente en sus empleados, que a medida que avanzan con la edad, adquieren experiencia y un conjunto de saberes que se adaptan a las operaciones, las estructuras y la cultura de las empresas. A medida que pasa el tiempo, ellos se convierten en fuentes de conocimiento únicos que van ligados a la idiosincrasia de la empresa, desarrollándose con el pasar el tiempo, lo que hace que el aprendizaje sea difícil de replicar o reemplazar cuando los empleados de mayor edad y trayectoria son transferidos de sus puestos o salen del mercado laboral (Lesser, 2006). Es la

combinación de los conocimientos tácito y explícito de estos empleados mayores lo que se convierte en un recurso estratégico para la organización (Calo, 2008).

El envejecimiento de la fuerza laboral ha sido una constante en el mundo. Por ejemplo, en EE. UU., durante los últimos diez años, un número considerable de empleados se jubiló, cambiaron a tiempo parcial o cambiaron su empleo (Cotis, 2003); adicional a esto, los trabajadores de 65 años o más constituyen casi el 30% del mercado laboral en este país, según la Oficina de Estadísticas Laborales (BLS), a septiembre de 2009. (Stevens, 2010).

Colombia no es la excepción, pues según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), con relación al personal ocupado por edad y sexo, se observó que en los tres sectores (industria, comercio y servicios) la mayoría corresponde a hombres, exceptuando el personal en la categoría hasta 17 años en comercio, en donde el porcentaje de mujeres es del 56,4%. Los rangos de edad en donde se concentra la mayor proporción de hombres son: 50 años o más con un 70,1% en industria, 63,0% en comercio y 63,4% en servicios; de 30 a 49 años con el 63,0% en industria, 55,9% en comercio y 57,5% en servicios. Lo anterior muestra una población cercana a la jubilación ocupando el mayor porcentaje en las industrias.

Los datos presentados permiten entender, en un contexto de envejecimiento de la fuerza laboral, que los cambios demográficos tienen un efecto importante en las organizaciones independiente de la industria o de la geografía (Lesser, 2006). En algunas empresas, un número importante de empleados se están jubilando, llevándose consigo información y conocimientos importantes que pueden poner en riesgo a la organización; adicionalmente, las empresas se enfrentan al desafío de mantener una fuerza laboral productiva frente a la reducción de mano de obra y una mayor movilidad de la generación más joven de empleados (Lesser & Rivera, 2006).

Las características de las diversas generaciones hacen que cada una de ellas puedan adaptarse o no fácilmente a una organización. Los *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) son una generación asociada con el optimismo, la orientación al equipo, y la gratificación personal (Westerman & Yamamura, 2007); la generación X (nacidos entre 1965 y 1979), por su parte, se describe como independiente, testigos del auge de la tecnología y los cambios sociales que representan la inseguridad financiera, familia y social, sin esperar seguridad laboral (Cennamo & Gardener, 2009) y, debido a dicha independencia, se les considera como desleales y sujetos a quienes no les importa mucho las políticas corporativas (Kyles, 2009): por último, la generación Y (nacidos entre 1980 y 1999), conocidos como *Millennials* (Kyles, 2009), se siente muy cómoda con la tecnología (Cennamo & Gardener, 2009), valora poder equilibrar el trabajo y la vida, viajar más, se preocupa por mejorar el mundo, buscando ser individuos reconocidos y valorados (Kyles, 2009). Las amplias diferencias de edad representan desafíos y barreras para las empresas, debido a que tienen que enfrentar el sesgo de edad, valores y hábitos de trabajo que, a su vez, representan barreras para la transferencia de conocimiento (Lesser, 2006).

Lo anterior permite contextualizar la situación para entrar en el caso particular que se muestra en el presente trabajo de grado. La Compañía de Galletas Noel S.A.S, perteneciente a una de las grandes multilatinas en el sector de alimentos en Colombia, cuenta ya con 105 años de existencia. En la actualidad presenta uno de los mayores retos organizacionales y es cómo lograr que el conocimiento de la organización perdure otros 105 años, a través de la preservación de su cultura en cada una de las generaciones que conviven hoy en la compañía y que son las responsables de lograr sostenibilidad, y continuidad del negocio. Esto puede lograrse a través de una adecuada gestión de conocimiento, la apropiación de la cultura que ha caracterizado a la comunidad *Noel de Corazón* y la ejecución y operativización de la estrategia organizacional a

todos los niveles. Es importante aclarar que cuando se habla del término *Noel de Corazón* se hace referencia a la cultura corporativa, arraigada en los colaboradores a través de la apropiación de los siguientes valores organizacionales: logro, pasión e integridad, los cuales están orientados a ser retadores en la consecución de los objetivos, hacer con amor y energía el trabajo y partir de la honestidad y ética en la ejecución de cada uno de ellos.

Desde el 2019 y con la posterior declaratoria de pandemia por el COVID-19 (principios del año 2020), se evidenció que el conocimiento crítico de la organización se encontraba concentrado en colaboradores de edad adulta, próximos a jubilarse, y quienes, debido al contexto de emergencia sanitaria, debieron ser aislados en sus hogares, lo que obligó a la contratación de nuevo personal, en su gran mayoría personas jóvenes, que demostraron, en algunos casos, poco sentido de pertenencia relacionado al poco tiempo de vinculación, y con un conocimiento primario en la operación. Esto se convirtió en un reto de gran dimensión para la organización, llevando a preguntas de tipo: ¿cómo lograr que la cultura organizacional, el conocimiento y la experiencia logren quedarse dentro del negocio?, ¿cómo impactan las nuevas generaciones a un inminente cambio organizacional y a la consecución adecuada de la estrategia corporativa?, ¿cómo, desde esta perspectiva, se puede lograr que Noel sea sostenible otros 105 años?

Para una organización que se ha caracterizado por la estabilidad laboral, un porcentaje mínimo de rotación laboral y el establecimiento de un conocimiento fuerte y duradero por colaboradores, lo que se ha descrito se convierte en un gran desafío. A lo anterior se suma que los empleados de la compañía son conocidos como expertos en el sector de alimentos por su alta trayectoria (hasta 45 años de experiencia), pero ahora están próximos a jubilarse y, por ende, se puede poner en riesgo la ejecución de las operaciones, la estrategia organizacional, la posible preservación de la cultura y su perdurabilidad en el tiempo.

Entendiendo la importancia de la Gestión de Conocimiento y la Cultura en las organizaciones y su posible relación, en este proyecto de investigación se pretende analizar la influencia que tiene la gestión de conocimiento en el relevo generacional de un área específica de la compañía, en relación con su cultura organizacional, con el fin de brindar posibles sugerencias de acciones relacionadas y responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la gestión del conocimiento entre las generaciones que trabajan en la línea de producción de Horno 4 de la Compañía de Galletas Noel (Medellín), con el resguardo de su cultura organizacional (*Noel de Corazón*)?

Capítulo II: Justificación

En Compañía de Galletas Noel se ha construido un Modelo de Gestión de Conocimiento que permite identificar los cargos críticos, ya sea por su conocimiento crítico o por el tiempo de experiencia, y/o experticia específica. Sin embargo, durante los últimos años, especialmente desde la declaración de la pandemia por el COVID 19, las regulaciones locales obligaron a que un alto porcentaje de colaboradores operativos tuvieran que salir de la planta e ir a sus casas, siendo en gran mayoría empleados con un alto conocimiento en la operación de máquinas, manipulación de materia prima en proceso y experiencia única para la toma de decisiones críticas en piso.

A raíz de lo descrito anteriormente se pudo constatar que estos colaboradores, además de tener un conocimiento crítico, están a punto de jubilarse y, adicionalmente, tienen un sentido de pertenencia único que está alineado con la cultura organizacional (*Noel de Corazón*), lo cual permite que haya una cohesión al interior de la compañía. También se evidenció una brecha en la preservación y gestión de conocimiento de esta población con respecto a las nuevas generaciones que en la actualidad están ingresando a la compañía, pues ambos elementos son necesarios para la adopción de la cultura deseada, la ejecución adecuada de la operación y, adicionalmente, la retención en la organización para evitar una alta rotación de personal.

Teniendo claro lo estudiado y realizado al interior de la organización, se procede a indagar en el ámbito académico los estudios que se han realizado sobre la interrelación de los siguientes ejes: cultura organizacional, gestión de conocimiento y desempeño corporativo, encontrando variedad de artículos investigativos sobre el tema., tal como se aprecia en el siguiente fragmento:

Según investigaciones de autores como Arthur y Huntley (2005), Collins y Smith (2006), Lin (2007), y Mesmer-Magnus y DeChurch (2009), la combinación y el intercambio de

conocimientos en una organización están estrechamente vinculados con beneficios como la reducción de costos, la estimulación de la creatividad e innovación en productos, la mejora de la eficiencia organizacional, el aumento del rendimiento y los ingresos por ventas. La Gestión del Conocimiento (GC) desempeña un papel fundamental en el éxito de las actividades y estrategias de una organización, siendo considerada una ventaja competitiva clave y una estrategia central para mejorar la eficacia organizativa, según lo planteado por Castrogiovanni, Ribeiro-Soriano, Mas-Tur y Roig-Tierno (2016) y Chidambaranathan y RaniKumaresan (2015). Por otro lado, la cultura organizacional, que surge de valores compartidos y creencias, tiene un impacto significativo en el comportamiento de una organización y en la toma de decisiones.

Investigadores como Mueller (2014) y De-Castro *et al.* (2013) sugieren que la cultura corporativa actúa como una variable moderadora que influye positivamente en el rendimiento del negocio al respaldar el desarrollo de habilidades de los empleados, fomentar la tolerancia al riesgo y apoyar el crecimiento personal, fortaleciendo así la base de conocimientos de la empresa. (Marulanda, 2016, p. 166)

Con base en lo anterior se puede afirmar que, de alguna manera, existe una relación de la cultura con los comportamientos de los individuos, agregando que estos mismos comportamientos influyen en una adecuada gestión del conocimiento. Las organizaciones deben analizar detenidamente la cultura antes de lanzar una iniciativa de conocimiento (Davenport & Prusak, 2000), puesto que el éxito de la gestión de conocimiento depende en un 90% de la construcción de una cultura de apoyo (Liebowitz, 1999).

Por tal razón, este estudio de carácter exploratorio tiene como objetivo analizar la gestión del conocimiento entre las generaciones que trabajan en una de las líneas de producción de una empresa de alimentos, con el fin de determinar si esto tiene relación con el resguardo de su cultura organizacional, cómo esta puede incidir en el intercambio y transferencia de conocimiento entre diversas generaciones de colaboradores, según edad y años de trabajo, y

cómo a partir de allí se podrían generar beneficios como la retención del talento, la preservación de la cultura y el conocimiento crítico de la organización.

Así mismo, pretende ser una base para definir si la gestión de conocimiento y la cultura organizacional pueden tener relación e incidir la una a la otra en una organización, en concordancia con los estudios actuales de la Maestría en Gerencia de la Innovación y Gestión de Conocimiento. Adicional a lo anterior, se pretende la creación de una base importante y fundamental para definir si la manera como se ejecuta la gestión de conocimiento puede influir en la preservación y sostenibilidad de la cultura organizacional; además, desde la perspectiva socio-empresarial, será un apoyo relevante para la estrategia organizacional de Compañía de Galletas Noel S.A.S., pudiendo, incluso, ser un estudio base para las demás compañías de Grupo Nutresa, a la que pertenece la empresa.

Este estudio cuenta con el aval y apoyo de la organización, siendo avalado por el Comité de Propiedad Intelectual de la compañía, y será tenido en cuenta para la toma de decisiones de la Gerencia de Gestión Humana.

Por último, este proyecto tiene gran relevancia social al construir bases sólidas para otras organizaciones en la toma de decisiones con respecto a la contratación actual, pues les permite dar hallazgos claros frente al impacto que pueden tener las nuevas generaciones en los cambios necesarios que se deben dar en los modelos de gestión de conocimiento y cómo esto puede, incluso, cambiar e impactar de manera relevante las culturas organizacionales y la sostenibilidad de los negocios en los posibles cambios a nivel de capital humano en la estrategia organizacional.

Capítulo III: Objetivos

General

Analizar la gestión del conocimiento entre las generaciones que trabajan en la línea de producción de Horno 4 de la Compañía de Galletas Noel (Medellín) y su relación con el resguardo de su cultura organizacional (*Noel de Corazón*).

Específicos

- Caracterizar las generaciones existentes en la línea de producción del Horno 4 de Compañía de Galletas Noel.
- Realizar un diagnóstico de la gestión de conocimiento en la línea de producción del Horno 4 de Compañía de Galletas Noel.
- Analizar la influencia de los procesos de gestión de conocimiento en la perdurabilidad de la cultura de la organización.

Capítulo IV: Marco Conceptual / Teórico

En el presente trabajo se lleva a cabo una revisión bibliográfica que abarca tres áreas clave: la gestión del conocimiento, el cambio generacional y su potencial impacto en la preservación de la cultura organizacional. Esta revisión bibliográfica tuvo como objetivo proporcionar una base sólida para comprender y analizar estos conceptos interconectados.

En primer lugar, se exploran las teorías, modelos y prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento en las organizaciones. Se revisan diversas fuentes académicas y profesionales especialmente investigaciones con estudios de caso de relevo generacional y su impacto en la cultura organizacional y gestión de conocimiento, para ello se utilizaron métodos de búsqueda en la cual se relacionará la gestión de conocimiento, cultura organizacional y relevo generacional, teniendo combinaciones entre pares de búsquedas, por ejemplo: gestión de conocimiento AND relevo generacional; cultura organizacional AND gestión de conocimiento, etc. Esto con el fin de obtener una comprensión completa de cómo las empresas adquieren, almacenan, comparten y utilizan el conocimiento de manera efectiva para mejorar su desempeño y competitividad.

En segundo lugar, se profundiza en el concepto de cambio generacional, examinando las tendencias demográficas y laborales que han llevado a la coexistencia de múltiples generaciones en el lugar de trabajo. Se exploran las características distintivas de cada generación, sus valores, expectativas y estilos de trabajo. Además, se hace una indagación de las estrategias y enfoques recomendados para gestionar con éxito la transición generacional en las organizaciones.

Finalmente, se analiza la relación entre el cambio generacional y la preservación de la cultura organizacional. Para esto, se estudia cómo la entrada de nuevas generaciones y la salida de generaciones más antiguas pueden influir en la cultura y los valores de la empresa. Se

examinan las posibles tensiones y sinergias entre generaciones, así como las estrategias para mantener la identidad cultural de la organización a lo largo del tiempo.

En resumen, esta revisión bibliográfica podría brindar una base conceptual sólida para comprender la gestión del conocimiento, el cambio generacional y su interacción en el contexto de la cultura organizacional. Estos conocimientos sentaron las bases para el análisis empírico y posibles conclusiones posteriores en el trabajo de investigación.

Con respecto a la indagación sobre la influencia de la gestión de conocimiento en la cultura, en un contexto de relevo generacional, se encontraron algunos estudios que pueden ser el esbozo de algunas características relevantes para tener en cuenta. Según Schmitza (2014), la cultura de aprendizaje y las prácticas de gestión de conocimiento tienen una relación significativa y positiva. En cuanto a las dos dimensiones de la cultura de aprendizaje, la integración interna fue el principal predictor de las prácticas formales de gestión de conocimiento, las prácticas informales de gestión de conocimiento y la gestión estratégica del conocimiento, mientras que la dimensión de adaptación externa mostró predecir solo la gestión estratégica del conocimiento. Dicha investigación se centró en un estudio realizado a 50 empresas manufactureras portuguesas, con el objetivo de brindar apoyo empírico a la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

Adicionalmente, Steven (2010) propuso realizar un estudio exploratorio con el fin de examinar las estrategias de conocimiento en el marco de una fuerza laboral multigeneracional y su impacto en la estrategia de gestión y transferencia de conocimiento, comparando las diferencias en las generaciones de la fuerza laboral y examinando los diferentes métodos para transferir el conocimiento entre generaciones. El autor sugiere que las empresas deben diseñar estrategias de transferencia de conocimiento que conduzcan a una dinámica de fuerza de trabajo

multigeneracional. El tema de relevo generacional también es mencionado en la investigación de Novianto (2012), quien analiza cómo se debe implementar el Sistema de Gestión del Conocimiento en una empresa que tiene diferentes generaciones, por lo que propone estrategias de gestión de conocimiento que puedan transferirse entre *Baby Boomers* y generación Y, con el fin de implementar estrategias de codificación para el conocimiento explícito y estrategias de personalización para el conocimiento tácito.

Finalmente, Tay (2011) propuso, de manera cualitativa, la brecha de percepción de expectativas como una fuente potencial de percepción errónea y malentendidos entre empleados de tres grupos generacionales. En esta investigación se proporcionan estrategias potenciales sobre cómo reducir la brecha en una fuerza laboral.

En general, las investigaciones consultadas proponen bases interesantes de la relación entre cultura, gestión del conocimiento y brecha generacional, lo cual es un punto de partida relevante para que, en el presente estudio, se analice específicamente de qué manera una buena gestión de conocimiento puede influenciar en la perdurabilidad de la cultura teniendo en cuenta diversas generaciones inmersas.

Revisión de literatura

A continuación, se presentará detalladamente un resumen de la revisión bibliográfica realizada en cada uno de los temas clave que conforman este estudio. Cada sección proporcionará una visión analizada y contextualizada de las investigaciones y teorías más relevantes en relación con la gestión del conocimiento, la fuerza laboral multigeneracional y su impacto en la cultura organizacional. Estos resúmenes ofrecerán una perspectiva sólida y bien fundamentada sobre los conceptos fundamentales que sustentan la investigación y sus implicaciones en el entorno empresarial actual.

Gestión del conocimiento

La definición de Gestión de Conocimiento ha sido difícil de interpretar, ha sido ambigua, y se le ha dado diversas interpretaciones y significados diferentes. La dificultad para poder definir este concepto surge de la confusión existente en un término que se usa normalmente en las organizaciones para describir la práctica y el sistema de infraestructura tecnológica usado para gestionar el conocimiento: el proceso de recopilar, codificar, acceder y transferir la totalidad del conocimiento de una organización (Stevens, 2010, pp.78). Se puede decir entonces que el conocimiento en la organización es un constructo complejo por la gran cantidad de dimensiones intangibles y características que han permitido su estudio y comprensión (Palacios y Garrigós, 2006; Borda, 2014). Es precisamente en este contexto que el conocimiento se reconoce como un recurso esencial para las organizaciones, ya que es una fuente de ventaja competitiva. Aquellos individuos que poseen conocimientos de alto valor deben ser gestionados de manera efectiva para que este conocimiento pueda transformarse en un recurso útil y estratégico. En este sentido, la tecnología juega un papel fundamental al facilitar la adquisición, distribución y aplicación eficiente del conocimiento, permitiendo así el impulso de la innovación. Esta perspectiva se respalda en investigaciones previas (Riesco, 2006 y Sacchi, 2010) que resaltan la interacción entre el conocimiento, la tecnología y la innovación como elementos críticos en el entorno empresarial contemporáneo.

La gestión del conocimiento puede entenderse, entonces, como un sistema que mejora el aprendizaje de una organización, a través de la facilitación del conocimiento (tácito y explícito), al ser intercambiado y compartido (Yahya & Goh, 2002). El conocimiento explícito se transmite con un lenguaje formal y más sistemático, y puede compartirse fácilmente a través de documentos, formulas científicas o especificaciones de productos, pudiendo ser capturado en

registros del pasado, bibliotecas, archivos, bases de datos (Nonaka, 1994). El conocimiento tácito, por otro lado, es personal, difícil de formalizar y comunicar, está arraigado en la acción y compromiso del individuo, depende del contexto, las actividades grupales o equipos de trabajo (Nonaka, 1991, 1994).

Finalmente, la gestión de conocimiento puede considerarse como el proceso de interacción, comunicación y coordinación de conocimiento o experiencia (Hass y Hansen, 2007). Numerosas investigaciones han subrayado la relevancia de la gestión del conocimiento en relación con diversos factores, como el equipo de trabajo, el individuo, los elementos culturales, el entorno organizacional, entre otros. Estos factores incluyen la cultura corporativa, el clima laboral, el apoyo a las iniciativas de gestión del conocimiento, los sistemas de recompensas e incentivos, la diversidad en el lugar de trabajo, la utilización de redes sociales internas, los beneficios proporcionados a los empleados, la construcción de la confianza, la justicia organizacional y las creencias en el valor del intercambio de conocimiento. Estas investigaciones, respaldadas por estudios de expertos como Down (2001), Small (2006), Wang & Noe (2010) y Xue et al. (2011), enfatizan la importancia de examinar las interacciones entre estos factores y su influencia en el desempeño global de la organización.

Fuerza laboral multigeneracional

Las organizaciones reconocen como uno de los grandes desafíos los cambios demográficos de la fuerza laboral; por lo tanto, están utilizando diferentes estrategias de gestión del conocimiento para poder transferir el conocimiento de los expertos (conocidos como *Baby Boomers*) a los miembros de la Generación Y (conocidos como *Millenials*). Este conocimiento, para poder ser capturado y compartido, debe estar acompañado de una metodología o diseño de estrategias de transferencia de conocimiento que permita emplear una dinámica adecuada de

fuerza de trabajo multigeneracional, teniendo en cuenta que las organizaciones ya poseen colaboradores de diferentes generaciones (Stevens H. Roxanne, 2010).

Cada generación posee expectativas diferentes: los *Baby Boomers* tradicionales son reconocidos como adictos al trabajo, rara vez cambian de trabajo, son empleados dedicados, diligentes y motivados, que además esperan ser promovidos en función de su antigüedad laboral y lealtad. Por otro lado, los empleados de la generación X tienden a trabajar inteligentemente y prefieren conciliar su vida con el trabajo y la familia, son solucionadores de problemas eficientes pero no asumen trabajo adicional, son materialistas, se preocupan por el futuro incierto, se resisten a que les digan qué hacer, esperan ser apreciados y recompensados tan pronto como hayan alcanzado sus objetivos organizacionales, prefieren soluciones rápidas y directas con sus superiores; además, prefieren saltar de un trabajo a otro, y permanecerían más tiempo si ofrecen trabajos interesantes, horarios flexibles y oportunidades de promoción interna. Finalmente, los empleados de la generación Y o *Millennials* son cooperativos, confiados, cívicos y de aprendizaje rápido que se motivan fácilmente con elogios y reconocimiento inmediatos; no les gusta los horarios inflexibles, políticas y procedimientos rígidos, están preocupados por las injusticias sociales, organizacionales y ambientales, aceptan la diversidad de edad, etnia y orientación de género, son multitarea, y les satisface trabajar en diferentes equipos de proyectos (Gursoy *et al.*, 2008).

Estas últimas generaciones esperan de la alta gerencia comprensión, que conozcan su nombre, comprendan sus necesidades y expectativas y se preocupen por su bienestar (Gursoy *et al.*, 2008); además son expertos en informática y dependen en gran medida de las redes sociales para comunicarse y obtener información rápidamente. Cuanto antes las organizaciones

comprendan la diversidad de su fuerza laboral, será mucho más fácil cerrar las brechas de expectativas en cuanto a la gestión del conocimiento y preservación.

Se habla también del concepto de brecha generacional en relación con el de fuerza laboral multigeneracional. Este fue introducido por Gravett & Throckmorton (2007). De acuerdo con la división explicada anteriormente, las organizaciones enfrentan problemas como faltas de comunicación, conflictos, necesidades, expectativas, entre otros, que pueden evitarse si se reconoce la existencia de cinco generaciones en el ámbito laboral: los *Radio Babies* (1930-1945), los *Baby Boomers* (1946-1964), la generación X (1965-1976), la generación Y (1977-1991) e incluso algunos *Millennials* (1991). Cada generación tiene expectativas diferentes de acuerdo con su contexto, crianza, vida cotidiana, etc., lo importante es aprender a entender el punto de vista de cada una de ellas y respetar sus diferencias.

Algunos autores, como Stevens (2010), consideran la importancia de tener en cuenta dichas generaciones para realizar una adecuada transferencia de conocimiento, pues mientras algunos se sienten aptos para compartir el proceso, otros prefieren la tecnología para transferir su conocimiento. Es importante implementar procesos de diversidad, simulación, juegos, narración de cuentos y conferencias, capacitación formal, blogs y artículos de aprendizajes para lograr abarcar todas las necesidades (Wagner, 2009)

Cultura organizacional

La cultura en las organizaciones nace a finales de la década de los setenta del siglo XX por una preocupación imperante de la época y de la crisis del modelo de producción robusto y burocrático, con el fin de que pudiera ser una salida para mejorar la situación de las compañías de la época (Gentilin, 2018). Al inicio fue contemplada como una herramienta que podría ayudar a mejorar la productividad, en un tipo de administración enfocado en recursos humanos que

pretendía encausar el comportamiento mediante la gestión de aspectos tales como símbolos y normas para la consecución de fines organizacionales (Ogbonna & Harris, 2002).

La cultura organizacional se caracteriza por ser informal, poco visible y difícil de identificar, se refiere al sentido que los miembros de una organización les dan a sus acciones en el contexto de la vida cotidiana (Montaño, 2013), es decir, cada persona le puede dar un significado diferente de acuerdo con sus parámetros culturales. La cultura organizacional tiene un papel muy importante en la creación de sistemas menos formales para la construcción y transferencia de conocimiento, junto con sistemas más formales (Pemberton & Stonehouse, 2000). Las prácticas son el símbolo más visible de la cultura y proporcionan las palancas para cambiar los comportamientos necesarios para apoyar los objetivos de la gestión de conocimiento (De Long, 1997).

Relación entre gestión de conocimiento y cultura organizacional

Las culturas organizacionales son, en algunas ocasiones, una barrera relevante para las organizaciones que desean basarse en conocimiento (Susana Schmitz, *et al*, 2014). La gestión eficaz del conocimiento no puede llevarse a cabo si no hay un cambio de comportamiento cultural y organizacional (Davenport & Prusak, 1998).

Existen tres formas en las que la cultura y el conocimiento interactúan. La primera se basa en que la cultura da forma a los supuestos sobre qué conocimientos son importantes; las culturas y subculturas influyen en la definición de conocimiento útil, importante, o válido en una organización; a su vez, determinan el estado de la participación en una capacitación para el desarrollo de habilidades en comparación con la ejecución de las tareas diarias. La segunda interacción ocurre cuando la cultura media la relación entre el conocimiento a nivel individual y organizacional; es decir, legitima qué conocimiento pertenece a la organización y cuál pertenece

al individuo; de la misma manera, las reglas culturales definen quién se espera que tenga el conocimiento, quién debe compartirlo y quién puede acumularlo. La tercera interacción se refiere a la interacción social: la cultura crea el contexto para la interacción, determinando el valor derivado del conocimiento. La cultura organizacional determina, a su vez, cómo se utilizará el conocimiento en una situación particular. Lo anterior se logra dictando reglas y sanciones que gobiernen las interacciones y expectativas (De Long, 1997).

Capítulo V: Diseño metodológico

En este capítulo se presentará una descripción detallada de los pasos metodológicos que se llevaron a cabo en el desarrollo de la investigación. Se explicarán las estrategias y técnicas utilizadas para abordar de manera efectiva cada uno de los objetivos propuestos, permitiendo así una comprensión más profunda del enfoque y el proceso que sustentan este estudio.

Enfoque de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo y exploratorio. Se utilizaron técnicas cualitativas para dar profundidad y llegar a un adecuado análisis con la pretensión de determinar si hay alguna influencia de los procesos de gestión de conocimiento entre varias generaciones de la línea de producción del Horno 4 de la Compañía de Galleras Noel, con el resguardo de su cultura organizacional (*Noel de Corazón*). Para lo anterior, se determinaron varios aspectos asociados a tipos de relación e interacción entre colaboradores, motivaciones, actitudes, creencias, y tipos de relacionamientos entre colaboradores.

Sujetos participantes

Los sujetos participantes corresponden a 30 colaboradores pertenecientes a línea de producción del Horno 4 de los turnos T1: 5:40am - 1:40pm, T2 1:40pm - 9:40pm y T3: 9:40pm- 5:40 am, con una composición porcentual aproximada de un 50% de población con un recorrido en la compañía mayor a 15 años y un 50% restante con un recorrido entre 1 año a 5 años. Así mismo, la población que tiene más de 15 años en la compañía tienen una escolaridad de estudios básicos primarios hasta estudios universitarios, y aquellos que llevan de 1 año a 5 años tienen una formación básica en tecnología hasta estudios profesionales universitarios. La definición de número de colaboradores a los cuales se les aplicó las técnicas de investigación fueron definidas

por la criticidad de la línea de producción en términos de conocimiento, y la exploración en su totalidad de los turnos de operación de dicha línea.

Técnicas de investigación

Se seleccionaron dos técnicas de investigación para llevar a cabo este estudio: entrevistas semiestructuradas y observación participante en el campo. Las entrevistas se llevaron a cabo directamente con los colaboradores de la línea Horno 4, permitiendo obtener información valiosa sobre las acciones que se están llevando a cabo en el campo en relación con la gestión del conocimiento entre generaciones y en cada turno de operación. Por otro lado, la observación participante implicó una inmersión parcial en cada uno de los turnos, lo que permitió experimentar de cerca la dinámica de la gestión de conocimiento en el campo. Durante esta observación, se registraron las interacciones entre generaciones, se caracterizó el grupo de trabajo de la línea y los turnos, se analizó la rutina diaria, se evaluaron los tipos de interacciones y se identificaron atributos cruciales de la cultura organizacional que desempeñan un papel fundamental en la operación.

Recolección de la información

Se llevó a cabo una investigación mixta que combinó un análisis de información teórica con una revisión cualitativa en el lugar de trabajo. Además, se verificó la información documental relacionada con el proceso actual de gestión del conocimiento en la empresa. Este enfoque integral incluyó un diagnóstico cuantitativo mediante la aplicación de encuestas para establecer una línea base en diferentes componentes, que abarcaron aspectos generales, dirección estratégica, gestión de procesos y recursos humanos.

Posteriormente, se procedió a implementar entrevistas semiestructuradas con el propósito de validar y caracterizar las generaciones presentes en la línea de producción, incluyendo a la

generación X, Y y Z. Finalmente, mediante entrevistas también semiestructuradas, se buscó validar la hipótesis de que una gestión efectiva del conocimiento puede tener un impacto significativo en la preservación a largo plazo de la cultura organizacional de la empresa. Este enfoque de investigación diversificado permitió una comprensión profunda y completa de la dinámica de la gestión del conocimiento y su relación con las generaciones y la cultura organizacional en el contexto de la organización estudiada.

Análisis de datos

Tras la recopilación exhaustiva de datos, se emprendió un proceso de transcripción y clasificación para organizar la información recabada de manera efectiva. Este análisis abarcó una evaluación detallada de las generaciones que actualmente conforman el equipo de trabajo en la línea de Horno 4 de la Compañía de Galletas Noel. Este análisis generacional consideró una variedad de factores clave, como la edad de los empleados, su género, el tiempo de servicio en la organización y la importancia de sus funciones dentro de la operación.

Además, se identificaron y destacaron los atributos fundamentales que caracterizan la cultura organizacional de la empresa, conocida como *Noel de Corazón*, y se trazó una línea de tiempo para comprender su evolución a lo largo del tiempo. Cabe mencionar que este análisis de datos se llevó a cabo en un entorno de colaboración activa y diálogo continuo con los actores clave involucrados en la gestión del conocimiento y la preservación de la cultura organizacional, incluyendo a los colaboradores y líderes de los procesos.

En última instancia, el objetivo central de esta investigación fue examinar de manera crítica la influencia de los procesos de gestión del conocimiento en la perdurabilidad de la cultura organizacional en la Compañía de Galletas Noel. Este enfoque multidisciplinario

permitió una comprensión integral de cómo estos factores interrelacionados impactan en la organización y su cultura a lo largo del tiempo.

Fases del proyecto de investigación

El proyecto de investigación tuvo las siguientes fases de implementación las cuales se detallan a continuación:

Fase I: Acuerdos

En esta fase crucial del proceso, se llevaron a cabo todas las gestiones y procedimientos relacionados con la obtención de los permisos necesarios para llevar a cabo el tratamiento de la información de manera ética y legal. Para garantizar la transparencia y la integridad de la investigación, se presentó formalmente la propuesta de investigación ante el Comité de Patentes de la compañía. Esto implicó una revisión exhaustiva de los objetivos de la investigación, las metodologías propuestas y las implicaciones potenciales para la empresa.

Además, como parte de las medidas de seguridad y confidencialidad, se formalizaron los acuerdos de confidencialidad entre la Compañía y la Universidad. Estos acuerdos establecieron claramente las obligaciones y responsabilidades de ambas partes en cuanto a la protección de la información sensible y la no divulgación de datos confidenciales.

Asimismo, se llevaron a cabo negociaciones para definir los términos y condiciones específicos que regirían la publicación de la información resultante de la investigación. Estos acuerdos consideraron aspectos como la divulgación de resultados, el acceso a la información por parte de terceros y cualquier restricción necesaria para proteger la propiedad intelectual y la confidencialidad de la compañía.

En resumen, esta etapa se centró en establecer una base sólida de autorización y protección de datos, garantizando que la investigación se llevara a cabo de manera ética, legal y en conformidad con los intereses y políticas de la Compañía y la Universidad.

Fase II: Preparación

En esta etapa integral, se estableció el alcance y los procesos involucrados en el tratamiento de la información, incluyendo la identificación de la información necesaria, las fuentes de datos, y se pusieron en marcha los protocolos y metodologías para la recopilación y análisis de datos. Además de esta tarea fundamental, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de toda la documentación relacionada con la gestión del conocimiento en la empresa. Esto implicó una evaluación minuciosa de los métodos y enfoques implementados, así como una revisión de la metodología empleada en la actualidad y la identificación de los actores clave involucrados en estos procesos.

En un esfuerzo por definir con precisión las líneas de producción que serían objeto de análisis, se llevó a cabo una entrevista con el Director de Operaciones de la compañía. Durante esta entrevista, se consideraron varios criterios, incluyendo el volumen de producción de cada línea y su especialización en términos de operaciones y conocimiento necesario para su funcionamiento. Además, se realizó un análisis detallado de la composición generacional de los equipos de trabajo en estas líneas, lo que permitió concluir que todas las líneas presentaban una combinación similar de generaciones en su personal.

Con esta base de datos sobre la línea de producción, se procedió a caracterizar a los empleados por su fecha de nacimiento, generación y años de antigüedad en la compañía. Finalmente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas para validar la pertenencia generacional de los empleados desde aspectos personales, laborales y hábitos, y se realizó una

evaluación cualitativa para determinar si, de acuerdo con los conceptos teóricos y las percepciones expresadas por los colaboradores, una adecuada gestión del conocimiento podría influir en la preservación a largo plazo de la cultura organizacional de la empresa. Este enfoque integral y detallado garantizó una base sólida para la investigación y permitió abordar de manera integral los aspectos clave relacionados con la gestión del conocimiento y las generaciones en el contexto organizacional.

Fase III: Prueba piloto

Se llevó a cabo un proceso riguroso de validación de los instrumentos de investigación antes de su implementación definitiva. Esta etapa crucial implicó la presentación y revisión detallada de diversos elementos, entre ellos los formatos de las entrevistas, los tipos de documentos que serían objeto de análisis y la metodología que se utilizaría para supervisar y evaluar el entorno de trabajo en el área de operaciones que estaba destinada a ser analizada.

Durante este proceso de validación, se buscó garantizar la idoneidad y la efectividad de los instrumentos de investigación para recopilar datos precisos y relevantes. Se fomentó un diálogo constructivo entre el equipo de investigación y los expertos en el campo para asegurar que las entrevistas y los documentos seleccionados capturaran de manera adecuada la información necesaria para abordar los objetivos de la investigación de manera exhaustiva.

Asimismo, se definió claramente cómo se llevaría a cabo la vigilancia y supervisión del entorno de trabajo en el área de operaciones que sería objeto de análisis. Esto incluyó el establecimiento de procedimientos y criterios específicos para evaluar la interacción, la gestión del conocimiento y otros aspectos clave relacionados con el funcionamiento de dicha área.

Esta fase de validación desempeñó un papel esencial en la preparación y planificación de la investigación, asegurando que los instrumentos estuvieran alineados con los objetivos y las

necesidades del estudio y proporcionando una base sólida para la recopilación de datos y el análisis posterior.

Fase IV: Aplicación de instrumentos

Durante esta etapa crítica de la investigación, se implementaron los instrumentos previamente validados en la fase anterior, que incluyeron un total de 7 entrevistas realizadas a colaboradores de nuevo ingreso, con un mínimo de 1 año de experiencia en la operación, así como 7 entrevistas a colaboradores con una trayectoria más prolongada en la empresa. Además, se llevó a cabo una visita presencial en forma de observación no participante en la que se interactuó con 5 operarios en el área de trabajo.

Esta visita se centró en validar de manera práctica cómo se desarrolla la interacción y la gestión del conocimiento en la línea de producción seleccionada, que se caracterizó por su criticidad debido a la brecha generacional y a la importancia del conocimiento necesario para su funcionamiento eficiente. Durante esta observación en el lugar de trabajo, se tuvo la oportunidad de presenciar de primera mano la dinámica de comunicación y gestión de conocimiento entre los operarios.

Un incidente particularmente ilustrativo ocurrió durante la observación, cuando se produjo un atasco en una de las máquinas. Ante esta situación, un operario aprendiz se vio desafiado a poner a prueba su conocimiento para identificar la causa raíz del problema. Al no encontrar una solución inmediata, recurrió a su coordinador y mentor inmediato, quien evaluó las acciones realizadas y, junto con el aprendiz, determinó el procedimiento adecuado a seguir. Esto incluyó detener la máquina y solicitar la asistencia del departamento de mantenimiento para una revisión más detallada, lo que refleja la importancia crítica de la gestión del conocimiento en situaciones operativas en tiempo real.

Fase V: Análisis

Después de recopilar y consolidar una amplia gama de información, que incluyó datos obtenidos de documentos, entrevistas y observación en el campo, se llevó a cabo un análisis amplio de los hallazgos descubiertos. Este proceso de análisis se enfocó en examinar en profundidad los datos recopilados para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas que emergieron de la información recopilada.

Se aplicaron enfoques analíticos para evaluar la interacción entre las generaciones en el lugar de trabajo, la gestión del conocimiento existente y su impacto en la cultura organizacional. Además, se consideraron las perspectivas aportadas por los colaboradores y líderes de los procesos durante las entrevistas para comprender mejor las dinámicas organizacionales y los desafíos percibidos.

El proceso de análisis se llevó a cabo meticulosamente, considerando de manera integral los tres objetivos principales que se habían establecido previamente en la investigación. Estos objetivos se delinearón con el fin de abordar distintos aspectos clave relacionados con la gestión del conocimiento, las generaciones en el lugar de trabajo y la cultura organizacional en la línea de producción del Horno 4.

El primer objetivo consistió en la caracterización detallada de las generaciones presentes en la línea de producción del Horno 4. Esto implicó identificar y comprender las diferencias generacionales, teniendo en cuenta factores como la edad, la experiencia laboral y otros aspectos relevantes para definir las particularidades de cada grupo generacional.

El segundo objetivo se centró en llevar a cabo un diagnóstico completo de cómo se estaba llevando a cabo la gestión del conocimiento en esta línea de producción específica. Esto incluyó

evaluar los procesos, las prácticas y las interacciones relacionadas con la transferencia y el aprovechamiento del conocimiento dentro del equipo de trabajo.

El tercer objetivo tuvo como propósito analizar de manera crítica cómo los procesos de gestión del conocimiento influyen en la preservación a largo plazo de la cultura organizacional de la empresa. Esto implicó examinar las dinámicas culturales y las relaciones entre la gestión del conocimiento y la cultura corporativa, con el objetivo de comprender cómo estas interacciones podrían afectar la estabilidad y la identidad de la organización en el tiempo.

El análisis se llevó a cabo de manera coordinada y enfoque holístico, garantizando que cada uno de estos objetivos se abordara de manera integral y que los resultados se integraran para proporcionar una comprensión completa de la dinámica en la línea de producción del Horno 4 de la organización.

Una vez completado el análisis, se procedió a derivar sugerencias y conclusiones relevantes derivadas de la investigación. Estas sugerencias se basaron en una evaluación crítica de los hallazgos y apuntaron a proporcionar recomendaciones prácticas y específicas para abordar los aspectos clave identificados durante el estudio.

En resumen, este proceso de análisis y síntesis de datos permitió no solo comprender a fondo la situación actual en términos de gestión del conocimiento y generaciones en la organización, sino también ofrecer una base sólida para la formulación de recomendaciones con el potencial de mejorar la eficiencia operativa y la preservación de la cultura organizacional en la compañía.

Fase VI: Reporte escrito

Tras completar el análisis de los datos y los hallazgos obtenidos a partir de la investigación, se dio paso a la creación de un informe detallado que documentara y comunicara

de manera efectiva los resultados y las conclusiones de la investigación. Este informe representó un elemento fundamental en el proceso de investigación, ya que sirvió como un medio para transmitir de manera coherente y comprensible los descubrimientos clave y las recomendaciones resultantes.

El informe incluyó una descripción clara de la metodología utilizada en la investigación, los objetivos establecidos y los procedimientos aplicados para recopilar y analizar la información. Se presentaron en detalle los resultados de las entrevistas, la observación en el campo y el análisis de documentos, resaltando los patrones y las tendencias identificados a lo largo del estudio.

Además, el informe proporcionó una visión integral de la dinámica de gestión del conocimiento y las interacciones generacionales en la organización, abordando aspectos como la cultura organizacional, los desafíos percibidos y las oportunidades de mejora. Se destacaron las sugerencias y recomendaciones formuladas en función de los hallazgos para respaldar la toma de decisiones informadas y la implementación de medidas concretas para fortalecer la gestión del conocimiento y la preservación de la cultura organizacional.

En resumen, este informe representó un compendio completo y coherente de la investigación, ofreciendo una visión holística de la situación en la compañía y proporcionando una base sólida para la acción y el desarrollo futuro en el ámbito de la gestión del conocimiento y las generaciones en el lugar de trabajo.

Capítulo VI: Desarrollo del trabajo y Resultados

Este estudio se desarrolló en la Compañía de Galletas Noel, específicamente, en la línea de producción del Horno 4, dentro del área operativa. Esta línea de producción se destacó como crítica en términos de conocimiento necesario para su funcionamiento eficiente y se caracterizó por su diversidad generacional significativa. Para alcanzar los objetivos establecidos en este proyecto, se delinearon varios hitos fundamentales que se describen a continuación. Además, en este capítulo, se examinan detalladamente los resultados obtenidos, mientras que el análisis y la discusión de los resultados se desarrollarán en el Capítulo 6. Asimismo, se presentará el desarrollo de cada técnica utilizada en relación con los tres objetivos iniciales establecidos.

Caracterización de las generaciones existentes en la línea de producción

En relación al desarrollo del primer objetivo de la investigación el cual es caracterizar las generaciones existentes en la línea de producción Horno 4 de Compañía de Galletas Noel, se estableció que la línea de producción elegida sería el Horno 4, debido a que en dicha línea se concentra la mayor cantidad de conocimiento crítico pues su producción principal está enfocada en crackers con marcas líderes como Saltín, Ducales y Festival. (Ver imagen 1.). Aunque este no es considerado como el horno de mayor de volumen de producción como lo es el Horno 12, sí significa para la compañía, un horno crítico pues requiere de muchos cambios de formato, lo cual hace que sus colaboradores deban tener un alto conocimiento en el manejo de la máquina y en el cambio constante de formato para su producción. Como en todas las líneas de producción, esta tiene una mezcla de colaboradores con edad próxima a jubilación, y con gran trayectoria laboral y también con colaboradores jóvenes, de 1 a 5 años de estar vinculados a la compañía. En la imagen 2, 3 y 4, se presenta la base de datos compuesta con edades, años de trayectoria y

generación por turno, y la cantidad de cada uno de ellos en la línea, correspondiendo así a la base de datos global para análisis y exploración.

Imagen 1

Productos de la línea de producción Horno 4



Nota: La imagen 1 presenta una representación visual de los dos productos líderes de la marca que son producidos en la línea de Horno 4 de la Compañía de Galletas Noel. En esta representación, se destacan los envases de los productos, que son las icónicas galletas tipo crackers de las marcas "Saltín" y "Ducales". Fuente: elaboración propia. Los productos se muestran con un alto nivel de detalle en la gráfica, incluyendo sus empaques característicos y logotipos distintivos. Esto permite una fácil identificación de los productos líderes que son el foco de producción en la línea de Horno 4.

La inclusión de esta gráfica en el informe proporciona una representación visual efectiva de los productos clave producidos en esta línea de producción, lo que ayuda a contextualizar y resaltar la importancia estratégica de la línea de Horno 4 en la fabricación de estos productos líderes de la marca.

Tabla 1*Composición de Colaboradores en Horno 4 – Turno 1 (5:40 am a 1:40 pm)*

Colaborador	Antigüedad	Edad	Generación
Colaborador 1	36,39	57	Y
Colaborador 3	32,53	53	X
Colaborador 4	33,28	54	Z
Colaborador 9	37,24	57	Z
Colaborador 14	22,99	44	Z
Colaborador 16	16,23	48	Y
Colaborador 23	14,37	42	X
Colaborador 27	8,40	37	Y
Colaborador 33	4,88	26	Y
Colaborador 34	4,67	32	Z
Colaborador 41	4,54	27	Y
Colaborador 44	3,61	30	Y
Colaborador 46	3,61	39	Y
Colaborador 47	3,50	42	X
Colaborador 54	0,88	33	Z
Colaborador 57	0,29	29	Z
Colaborador 58	0,07	39	X
Colaborador 59	0,03	30	X
Colaborador 60	0,02	22	X
Colaborador 61	0,02	23	Z
Colaborador 62	0,01	29	Z
Colaborador 63	0,01	27	Y
Colaborador 64	0,01	21	Y

Población > a 5 años en compañía	8
Población <= 5 años en compañía	15

Generación X (1960 a 1980) (43 a 63 años)	6
---	---

Generación Y (1981 a 1993) (30 a 42 años) 9

Generación Z (1994-2010) (13 a 29 años) 8

Nota. Base de datos Compañía de Galletas Noel y consolidación de datos por elaboración propia.

La tabla 1 "Composición de Colaboradores en Horno 4 – Turno 1 (5:40 am a 1:40 pm)" ofrece una representación visual de la distribución de colaboradores en el turno matutino de la línea de producción del Horno 4 de la Compañía de Galletas Noel. Los datos utilizados para esta gráfica provienen de la base de datos oficial de la Compañía de Galletas Noel y han sido consolidados para la investigación.

En la tabla, se destaca que existe una población de 8 colaboradores que han acumulado más de 5 años de experiencia laboral en la compañía. Junto a ellos, se observa un grupo compuesto por 16 colaboradores con 5 años o menos de antigüedad en la empresa. Este grupo (Turno 1) se desglosa aún más en términos de generaciones, con 6 de ellos pertenecientes a la generación X, 9 a la generación Y y 8 a la generación Z, en función de su fecha de nacimiento.

Esta representación visual brinda una visión clara y detallada de la composición generacional de los colaboradores en el turno matutino de la línea de producción del Horno 4. Además, resalta la presencia de una variedad de generaciones en este entorno laboral, lo que subraya la diversidad generacional como un factor relevante a considerar en el contexto de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en la Compañía de Galletas Noel.

Tabla 2

Composición de colaboradores Horno 4 – Turno 2 (1:40 pm a 9:40 pm)

Colaborador	Antigüedad	Edad	Generación
Colaborador 7	33,89	61	X
Colaborador 8	36,40	61	Y
Colaborador 10	26,29	47	Y

Colaborador 17	16,26	50	Z
Colaborador 19	16,03	39	Y
Colaborador 20	16,02	55	X
Colaborador 21	14,37	47	X
Colaborador 22	14,37	55	X
Colaborador 24	14,37	53	X
Colaborador 25	14,32	53	X
Colaborador 26	13,79	44	Y
Colaborador 28	7,90	30	X
Colaborador 29	7,53	28	Z
Colaborador 30	6,24	35	Z
Colaborador 31	6,07	41	Y
Colaborador 32	5,88	27	X
Colaborador 35	4,67	27	Z
Colaborador 42	3,67	39	Y
Colaborador 48	3,46	44	X
Colaborador 49	2,44	29	X
Colaborador 50	1,69	28	Z
Colaborador 56	0,38	30	X

Población > a 5 años en compañía	16
----------------------------------	----

Población <= 5 años en compañía	6
---------------------------------	---

Generación X (1960 a 1980) (43 a 63 años)	11
---	----

Generación Y (1981 a 1993) (30 a 42 años)	6
---	---

Generación Z (1994-2010) (13 a 29 años)	5
---	---

Nota. Base de datos Compañía de Galletas Noel, y consolidación de datos por elaboración propia.

La tabla 2, "Composición de Colaboradores en Horno 4 – Turno 2 (1:40 pm a 9:40 pm)", ofrece una representación visual de la distribución de colaboradores en el turno vespertino de la

línea de producción del Horno 4 de la Compañía de Galletas Noel. Los datos utilizados para crear esta imagen provienen de la base de datos oficial de la Compañía de Galletas Noel y han sido procesados y consolidados por el equipo de investigación.

En la tabla 2, se destaca que existe una población de 16 colaboradores que han acumulado más de 5 años de experiencia laboral en la compañía. Junto a ellos, se observa un grupo compuesto por 6 colaboradores con 5 años o menos de antigüedad en la empresa. Este segundo grupo (turno 2) se desglosa en términos de generaciones, con 11 de ellos pertenecientes a la generación X, 6 a la generación Y y 5 a la generación Z, en función de su fecha de nacimiento.

Esta representación visual proporciona una representación clara y detallada de la composición generacional de los colaboradores en el turno vespertino de la línea de producción del Horno 4. Destaca la presencia de una variedad de generaciones en este entorno laboral y enfatiza la relevancia de considerar la diversidad generacional al abordar temas relacionados con la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en la Compañía de Galletas Noel.

Tabla 3

Composición de colaboradores Horno 4 – Turno 3 (9:40pm a 5:40am)

Colaborador	Antigüedad	Edad	Generación
Colaborador 2	32,07	58	Y
Colaborador 5	33,33	58	X
Colaborador 6	35,14	62	Y
Colaborador 11	32,53	55	Y
Colaborador 12	27,30	54	Z
Colaborador 13	26,89	54	Z
Colaborador 15	29,17	53	X
Colaborador 18	16,03	39	X
Colaborador 36	4,67	29	Y
Colaborador 37	4,61	28	X

Colaborador 38	4,60	34	X
Colaborador 39	4,57	30	Z
Colaborador 40	4,51	28	X
Colaborador 43	3,61	37	X
Colaborador 45	3,61	41	Y
Colaborador 51	1,62	33	Z
Colaborador 52	1,62	26	Z
Colaborador 53	0,88	24	Y
Colaborador 55	0,62	26	Z

Población > a 5 años en compañía	8
Población <= 5 años en compañía	11

Generación X (1960 a 1980) (43 a 63 años)	7
Generación Y (1981 a 1993) (30 a 42 años)	6
Generación Z (1994-2010) (13 a 29 años)	6

Tabla 3. Composición de colaboradores Horno 4 – Turno 3 (9:40pm a 5:40am). Fuente: base de datos Compañía de Galletas Noel, y consolidación de datos por elaboración propia.

La Tabla 3, "Composición de Colaboradores en Horno 4 – Turno 3 (9:40 pm a 5:40 am)", ofrece una representación visual de la distribución de colaboradores en el turno nocturno de la línea de producción del Horno 4 de la Compañía de Galletas Noel. Los datos utilizados para esta imagen provienen de la base de datos oficial de la Compañía de Galletas Noel y han sido procesados y consolidados por el equipo de investigación.

En la tabla 3, se destaca que existe una población de 8 colaboradores que han acumulado más de 5 años de experiencia laboral en la compañía. Además, se observa un grupo compuesto por 11 colaboradores con 5 años o menos de antigüedad en la empresa. Este grupo (turno 3) se

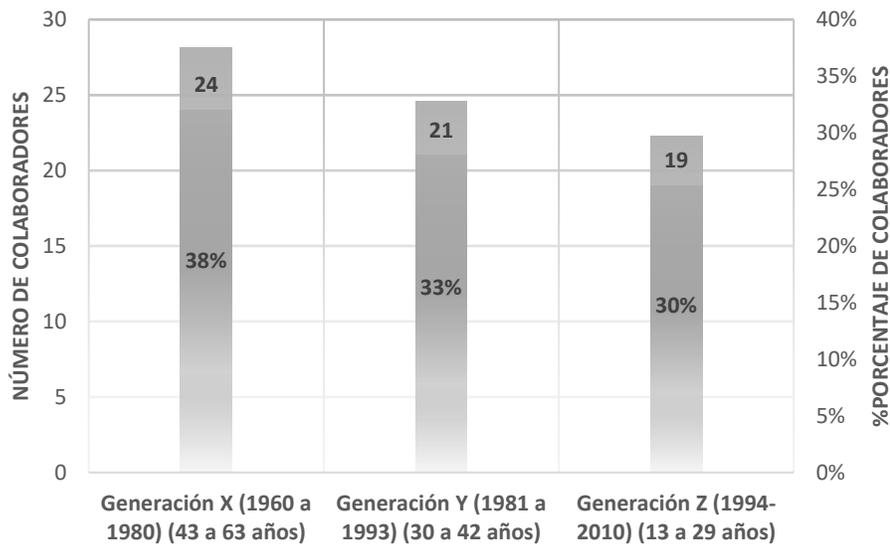
desglosa en términos de generaciones, con 7 de ellos pertenecientes a la generación X, 6 a la generación Y y 6 a la generación Z, en función de su fecha de nacimiento.

Esta representación visual proporciona una representación clara y detallada de la composición generacional de los colaboradores en el turno nocturno de la línea de producción del Horno 4. Destaca la presencia de una variedad de generaciones en este entorno laboral, resaltando así la diversidad generacional como un elemento relevante a considerar en el contexto de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en la Compañía de Galletas Noel.

Con lo anterior tenemos una composición general por generaciones distribuida de la siguiente manera (figura 1).

Figura 1

Distribución de colaboradores en la línea Horno 4 por generaciones



Nota. Fuente: base de datos Compañía de Galletas Noel, y consolidación de datos por elaboración propia.

La Figura 1, titulado “Distribución de Colaboradores en la Línea Horno 4 por Generaciones”, proporciona una representación visual de la composición generacional de los colaboradores en la línea de producción del Horno 4 de la Compañía de Galletas Noel. Los datos

utilizados para este gráfico provienen de la base de datos oficial de la Compañía de Galletas Noel y han sido procesados y consolidados por el equipo de investigación.

En el gráfico, se destacan tres generaciones distintas: la generación X, la generación Y, y la generación Z. La generación X representa el 38% del total de colaboradores en la línea de producción, con un total de 24 colaboradores. La generación Y constituye el 33% de los colaboradores, sumando un total de 21 personas. Por último, la generación Z representa el 30% de los colaboradores, con un total de 19 individuos.

Este análisis refleja una distribución equilibrada de generaciones en la línea de producción del Horno 4. La generación X, con su experiencia laboral y conocimiento acumulado, sigue siendo un componente significativo de la fuerza laboral. La generación Y, caracterizada por su adaptabilidad y uso de la tecnología, también tiene una presencia sólida. Mientras tanto, la generación Z, la más joven, está emergiendo como un componente importante de la línea de producción, aportando energía y nuevas perspectivas.

Esta distribución generacional equitativa es un elemento clave a considerar al abordar cuestiones relacionadas con la gestión del conocimiento y la cultura organizacional. La combinación de experiencias y enfoques de diferentes generaciones puede enriquecer la dinámica de trabajo y contribuir al éxito a largo plazo de la organización.

Para el presente trabajo es importante tener en cuenta que cada generación, presenta algunas diferencias en diferentes componentes, para nuestro caso, es de gran relevancia lo relacionado a familia, liderazgo, trabajo y trabajo en equipo, el cual de acuerdo a las diferentes generaciones y acorde a la teoría e investigaciones realizadas en torno a ello podría comportarse de la siguiente manera:

Generación X (nacida aproximadamente entre los años 1965 y 1980)

- Familia: los miembros de la generación X suelen valorar la estabilidad familiar y tienden a ser padres comprometidos. Muchos de ellos experimentaron el auge de las familias divorciadas en su infancia, lo que influyó en su énfasis en construir relaciones sólidas y duraderas (Twenge & Campbell, 2008).
- Trabajo: Son conocidos por ser independientes y adaptables. Experimentaron la transición de la era predigital a la digital en sus carreras y a menudo buscan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Valoran la estabilidad laboral (Myers & Sadaghiani, 2010).
- Liderazgo: Los miembros de la generación X suelen destacarse como líderes pragmáticos y orientados a los resultados. Tienen una fuerte ética de trabajo y tienden a valorar la meritocracia (Zemke et al., 2000).
- Trabajo en equipo: Son colaboradores competentes y pueden desempeñar roles efectivos en equipos intergeneracionales debido a su adaptabilidad y habilidades de comunicación (Martin & Tulgan, 2001).

Generación Y (Millennials) (**nacida aproximadamente entre los años 1981 y 1996**)

- Familia: Los millennials valoran las relaciones familiares, pero pueden retrasar el matrimonio y la formación de familias propias debido a la búsqueda de estabilidad financiera (Pew Research Center, 2010).
- Trabajo: Son la primera generación en crecer con la tecnología digital y la conectividad constante. Buscan trabajos que ofrezcan significado, desarrollo personal y flexibilidad (Twenge, 2017).

- Liderazgo: Prefieren líderes que sean más colaborativos y orientados al coaching que autoritarios. Esperan retroalimentación constante y oportunidades de crecimiento (Alsop, 2008).
- Trabajo en equipo: Los millennials son adeptos a la colaboración en línea y tienden a ser creativos y adaptativos en equipos de trabajo. Valoran la diversidad y la inclusión (Zemke et al., 2000).

Generación Z (nacida a partir de mediados de la década de 1990 hasta principios de la década de 2010)

- Familia: A menudo crecen en familias que valoran la autonomía y la independencia. La estructura familiar puede variar significativamente, con un aumento en familias monoparentales y familias mezcladas (Seemiller & Grace, 2017).
- Trabajo: Los miembros de la generación Z son nativos digitales y valoran la flexibilidad y la movilidad en el trabajo. Tienden a ser emprendedores y buscan oportunidades de aprendizaje continuo (Schawbel, 2013).
- Liderazgo: Prefieren líderes que sean auténticos y transparentes. Valoran la diversidad y la igualdad de oportunidades. Pueden desempeñar un papel en la adopción de enfoques de liderazgo más horizontales (Hershatter & Epstein, 2010).
- Trabajo en equipo: Los miembros de la generación Z son expertos en la colaboración en línea y pueden contribuir con habilidades técnicas y una mentalidad innovadora en equipos de trabajo (Myers & Sadaghiani, 2010).

Estas descripciones basadas en la investigación ofrecen una visión más profunda de las características distintivas de cada generación en relación con la familia, el trabajo, el liderazgo y el trabajo en equipo. Sin embargo, es importante recordar que estas son generalizaciones y que

las personas individuales pueden variar significativamente en sus actitudes y comportamientos. Así mismo, estas son características generales y proporcionan una visión panorámica de las diferencias y similitudes entre las generaciones X, Y Z, es importante tener en cuenta que cada individuo es único y puede variar en su grado de adaptación a estas tendencias generacionales, por esta razón, fue tan relevante tener entrevistas semiestructuradas en las cuales se pudiera detallar un poco más, si estas condiciones por la fecha de nacimiento, podrían ser ciertas de manera general en cada uno de los colaboradores.

Para obtener una comprensión detallada de las generaciones que coexisten en la línea de producción, incluyendo sus estilos de vida, modos de trabajo y su relación con la tecnología, se llevó a cabo un enfoque de investigación exploratorio. Esto implicó la realización de un total de 30 entrevistas semiestructuradas distribuidas estratégicamente en los tres turnos de trabajo de la línea de producción:

- Turno 1 (5:40 am a 1:40 pm): se realizaron 10 entrevistas en este turno para capturar las perspectivas y experiencias de los colaboradores que comienzan su jornada temprano en la mañana.
- Turno 2 (1:40 pm a 9:40 pm): otro conjunto de 10 entrevistas se llevó a cabo durante el segundo turno, que abarca la tarde y parte de la noche, lo que permitió obtener una visión más amplia de las dinámicas de trabajo en ese horario.
- Turno 3 (9:40 pm a 5:40 am): se realizaron las últimas 10 entrevistas en el tercer turno, que se desarrolla durante la noche. Estas entrevistas ayudaron a comprender cómo las generaciones interactúan y trabajan en un entorno nocturno.

Las preguntas planteadas durante las entrevistas fueron cuidadosamente diseñadas para abordar aspectos específicos relacionados con la vida personal, las preferencias de trabajo, la interacción

con la tecnología y otros temas relevantes para cada generación. Para obtener más detalles sobre las preguntas específicas formuladas durante las entrevistas, se proporciona una tabla detallada en la sección de Anexos, denominada "Anexo A1: Preguntas tipo para entrevista semiestructurada, definición de generaciones en la línea de producción Horno 4".

Este enfoque de entrevistas semiestructuradas permitió una exploración en profundidad de las experiencias y perspectivas de los colaboradores de diferentes generaciones en la línea de producción, proporcionando así una base sólida para el análisis y las conclusiones de la investigación.

Las entrevistas realizadas a las diferentes generaciones X y Y reflejaron una notoria correspondencia con las características teóricas que han sido atribuidas a cada una de estas generaciones. Los resultados obtenidos indicaron que las respuestas y percepciones recopiladas se alinearon consistentemente con los patrones de comportamiento y actitudes que se han descrito en la literatura respecto a estas generaciones. Citando específicamente a uno de los colaboradores de estas generaciones, se tienen verbatims tales como:

“Yo trabajo el día a día donde esté y donde me pongan, tengo algunas condiciones físicas, pero ya está esperando la jubilación” –(Comunicación personal, 2 de agosto de 2023) F.A., *33 años en la compañía y 53 años de edad*

“Con la tecnología solo sé usar el celular, para citas o cosas estrictamente personales, o algo que una a la familia” – (Comunicación personal, 2 de agosto de 2023) F.A, *33 años en la compañía y 53 años de edad*

“A veces hay desacuerdos en el equipo, pero prefiere tener una postura de callar, para no tener problemas” –(Comunicación personal, 2 de agosto de 2023) C.M- *39 años y 19 años en la compañía*

“Lo más valioso que ha aprendido de trabajar en equipo es la paciencia y ser asertivo con el mensaje del otro” – (Comunicación personal, 2 de agosto de 2023) F.A., *33 años en la compañía y 53 años de edad*

En el caso de la generación X, se observó una marcada inclinación hacia la búsqueda de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como una apreciación por la independencia y la autorrealización. Estos aspectos fueron reflejados en las respuestas de los colaboradores de esta generación, quienes valoraron la flexibilidad laboral y manifestaron una preferencia por la autonomía en sus responsabilidades profesionales.

“Noel me da flexibilidad laboral por la rotación de turnos, la empresa da espacios para momentos especiales” – (Comunicación personal, 2 de agosto de 2023) C.M- *39 años y 19 años en la compañía*

“Siente que Noel a pesar del turno que tiene, si tiene equilibrio laboral y personal, pues apoya en lo académico y profesional” – (Comunicación personal, 2 de agosto de 2023) C.M.- *39 años y 19 años en la compañía*

Por otro lado, en el caso de la generación Y, las entrevistas evidenciaron una fuerte orientación hacia la tecnología y la adaptabilidad en el entorno laboral. Las respuestas de esta generación reflejaron un alto grado de colaboración y una tendencia a desafiar las estructuras jerárquicas tradicionales en las organizaciones, en línea con la descripción teórica de los millennials.

“Prefiero el tiempo con la familia que el dinero, para que dinero si no tiene espacio con la familia” – (Comunicación personal, 2 de agosto de 2023) J.E- *33 años y 5 años en Noel*

“El uso de la tecnología es fundamental en mi vida diaria, no lo uso para dar formaciones a mis compañeros, pero me siento cómodo con ello” –(Comunicación personal, 2 de agosto de 2023) *J.E- 33 años y 5 años en Noel*

Estos resultados respaldan la pertinencia y la utilidad de las caracterizaciones generacionales en la comprensión de las actitudes y comportamientos de los individuos en el ámbito laboral. Además, resaltan la importancia de considerar las particularidades de cada generación al diseñar estrategias de gestión de recursos humanos y promover un ambiente organizacional que favorezca la colaboración intergeneracional y el desarrollo profesional.

Por otro lado, las entrevistas realizadas con colaboradores de la generación Z revelaron un interesante hallazgo en relación a sus expectativas tecnológicas. Contrario a lo que se podría anticipar en función de las características atribuidas a esta generación, las respuestas obtenidas sugieren que no todos los participantes se alinean de manera uniforme con las tendencias tecnológicas típicas de la generación

“Con la tecnología me va bien, pero no es una prioridad, no uso mucho el computador en la vida diaria, solo manejo redes sociales o algo de digitación” —(Comunicación personal, 2 de agosto de 2023) *Didier, 2 años en la compañía 26 años de edad*

Si bien es comúnmente aceptado que la generación Z es reconocida por su inmersión y familiaridad con la tecnología, algunos de los entrevistados expresaron niveles de comodidad y uso tecnológico que difieren de la imagen generalmente asociada con esta cohorte. Algunos participantes manifestaron preferencias por enfoques más tradicionales en su estilo de trabajo y una menor dependencia de herramientas digitales en comparación con otros miembros de su generación.

“Cuando transmite conocimiento, lo hace basado en la parte técnica de la operación, y también en gestión documental con lección de un punto, con tarjetas rojas y azules. etc. —

(Comunicación personal, 2 de agosto de 2023) *D.A, 2 años en la compañía 26 años de edad*

Este fenómeno plantea una perspectiva interesante sobre la variabilidad intergeneracional en términos de adaptación tecnológica y resalta la importancia de evitar generalizaciones excesivas basadas únicamente en la pertenencia generacional. Las entrevistas revelan que, en ocasiones, las preferencias individuales y las experiencias personales pueden llevar a un espectro más amplio de comportamientos en relación con la tecnología, incluso dentro de una misma generación. Estos resultados subrayan la necesidad de una aproximación más matizada y contextualizada al analizar el impacto de la tecnología en diferentes grupos generacionales.

Diagnóstico gestión de conocimiento en la línea de producción Horno 4

En relación al desarrollo del primer objetivo de la investigación el cual es realizar un diagnóstico de cómo se realiza la gestión de conocimiento en la línea de producción Horno 4 de Compañía de Galletas Noel, se procedió a realizar un diagnóstico integral de la gestión del conocimiento en la línea de producción del Horno 4, abordando tanto enfoques cuantitativos como cualitativos. Para validar los hallazgos obtenidos cuantitativamente, se llevaron a cabo 30 encuestas con colaboradores administrativos y operativos (15 operativos, y 15 administrativos) en todos los turnos, garantizando así una representación diversa de perspectivas. Posteriormente, se realizó una visita de observación in situ para confirmar y complementar los resultados cuantitativos con observaciones cualitativas, generando así un panorama completo y preciso de la situación de gestión del conocimiento en la mencionada línea de producción.

Imagen 2

Cuestionario de diagnóstico cuantitativo de Gestión de Conocimiento realizado a los colaboradores operativos



Imagen 2 muestra a los colaboradores operativos realizando el cuestionario de diagnóstico cuantitativo de Gestión de Conocimiento. La Imagen 3 muestra a los colaboradores operativos realizando el cuestionario de diagnóstico cuantitativo de Gestión de Conocimiento.

"Gestión de Conocimiento" aplicado a los colaboradores operativos de la línea de producción. Este cuestionario fue distribuido y completado en los tres turnos de trabajo, lo que incluye el turno 1 (5:40 am a 1:40 pm), el turno 2 (1:40 pm a 9:40 pm) y el turno 3 (9:40 pm a 5:40 am). Esta estrategia de distribución en los tres turnos garantizó una representación exhaustiva de las perspectivas y experiencias de todos los colaboradores, sin importar su horario de trabajo.

Es importante destacar que antes de la aplicación del cuestionario, se llevó a cabo un proceso de comunicación y notificación a todos los colaboradores participantes, en el cual cada uno de ellos dio autorización previa de participar en dicha investigación. Se informó a cada colaborador acerca de la naturaleza del estudio, su importancia y los objetivos de la investigación. Esta comunicación previa garantizó que los colaboradores estuvieran plenamente informados y dispuestos a participar de manera voluntaria en el proceso de recopilación de datos.

El cuestionario en sí mismo estaba diseñado para evaluar diversos aspectos relacionados con la gestión de conocimiento en la organización, incluyendo la percepción de los colaboradores sobre la disponibilidad de información, la comunicación interna, la transferencia de conocimiento y otros elementos críticos. Los resultados de este cuestionario proporcionaron datos cuantitativos fundamentales para comprender el estado actual de la gestión de conocimiento en la línea de producción y se utilizaron como base para el análisis y las conclusiones de la investigación.

También se llevó a cabo la aplicación digital del cuestionario de diagnóstico a los colaboradores directivos de la compañía, abarcando distintos procesos como Gestión Humana, Producción, Calidad y Sistemas Integrados de Gestión, así como a los Líderes de Producción. (Puedes consultar en el Anexo B: Cuestionario diagnóstico de gestión de conocimiento, en la sección de Anexos para obtener más detalles sobre el cuestionario).

En este cuestionario, los participantes debieron calificar sus respuestas en una escala del 1 al 4, donde los valores tenían los siguientes significados: 1 = nunca/no/no es correcto; 2 = de vez en cuando/un poco/casi nunca; 3 = frecuente/generalmente y 4 = siempre/sí/correcto.

La aplicación de este cuestionario a los colaboradores directivos fue esencial para obtener una visión completa de la percepción y la práctica de la gestión de conocimiento en roles de liderazgo dentro de la organización. Los datos recopilados a partir de esta encuesta proporcionaron información valiosa para el análisis y la evaluación de la gestión de conocimiento en la empresa desde múltiples perspectivas y niveles jerárquicos.

De lo anterior se recogieron datos importantes referentes a como los colaboradores perciben la Gestión de Conocimiento en la compañía, y específicamente en la línea Horno 4 de

producción, así mismo, brindo un contraste importante frente a la percepción que se tiene desde la parte directiva. La participación porcentual estuvo distribuida de la siguiente manera:

Figura 2

Participación porcentual en el diagnóstico de Gestión de Conocimiento con base en los colaboradores de la línea de producción Horno 4

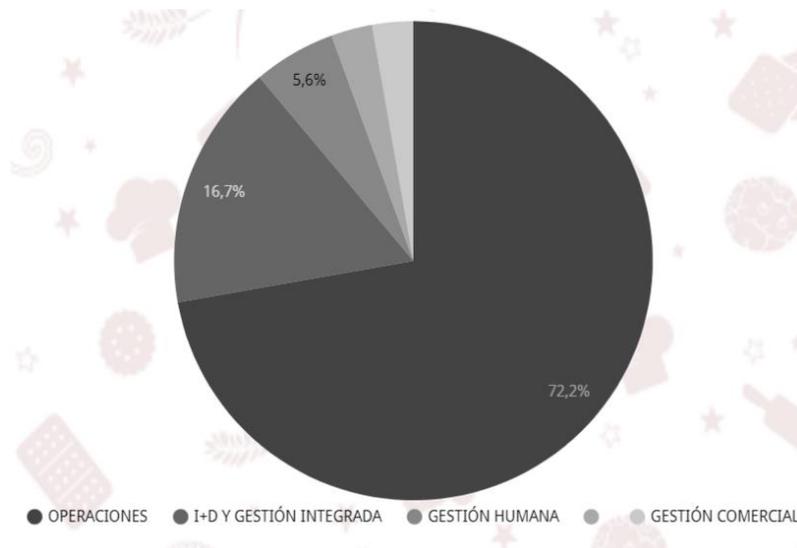


Gráfico 2. Participación porcentual en el diagnóstico de Gestión de Conocimiento con base en los colaboradores de la línea de producción Horno 4. Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 2 presenta una representación visual de la participación porcentual en el diagnóstico de Gestión de Conocimiento basado en los colaboradores de la línea de producción

Horno 4. La información se obtuvo a través de la elaboración propia como resultado de la investigación.

Según el gráfico, se puede observar que la mayoría de los participantes en el diagnóstico de Gestión de Conocimiento fueron operarios, lo que representa aproximadamente el 72.2% del total de participantes. Esto refleja una participación significativa de los colaboradores de la línea de producción en la evaluación de la gestión de conocimiento en su área de trabajo.

Además, el gráfico muestra que el 16.7% de los participantes pertenecían al área de Innovación y Gestión Integrada, lo que indica que también hubo una contribución notable de este grupo en el diagnóstico.

Por último, el 5.6% de los participantes representaba al área de Gestión Humana, lo que sugiere que este segmento específico de la organización también estuvo involucrado en el proceso de evaluación de la gestión de conocimiento.

Este gráfico proporciona una visión clara de la distribución de participación en el diagnóstico, destacando la importancia de la participación activa de los operarios en la evaluación de la gestión de conocimiento en la línea de producción Horno 4, lo que contribuye a una comprensión más completa de la dinámica organizativa en este contexto específico.

Los resultados generales consolidados incluyendo personal directivo y colaboradores operativos se presentan en el gráfico 3.

Figura 3

Consolidados resultados generales incluyendo colaboradores operativos y directivos

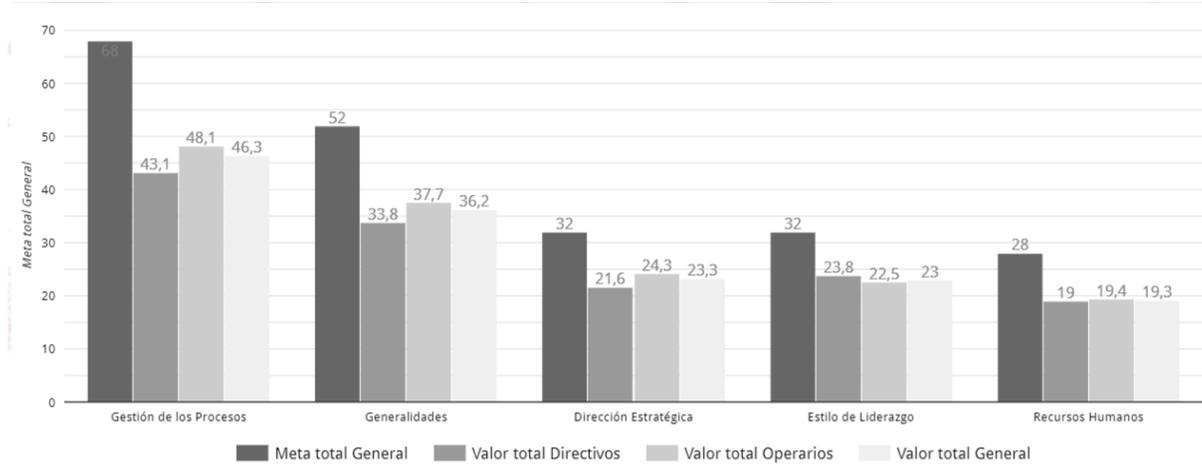


Gráfico 3. Consolidados resultados generales incluyendo colaboradores operativos y directivos. Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 3 presenta los resultados generales consolidados de la encuesta diagnóstica de la gestión de conocimiento de la organización. Estos resultados incluyen tanto al personal directivo como a los colaboradores operativos, ofreciendo una visión completa de la evaluación de diferentes aspectos relacionados con la gestión de conocimiento en la empresa.

Para comprender mejor los resultados, es importante destacar que se establecieron metas generales para cada categoría de la encuesta, expresadas en un número máximo de puntos que podrían obtenerse. Estas metas se definieron de la siguiente manera:

- Gestión de Procesos: La meta general para este aspecto era alcanzar un máximo de 68 puntos.
- Generalidades: La meta general en la categoría de Generalidades era de 52 puntos.
- Dirección Estratégica: Se aspiraba a alcanzar un máximo de 32 puntos en esta área.
- Liderazgo: La meta para el aspecto de Liderazgo era de 32 puntos.
- Recursos Humanos: Se estableció una meta de 28 puntos en la categoría de Recursos Humanos.

Igualmente, esta gráfica ofrece una instantánea clara de cómo se evalúa la gestión de conocimiento en la organización en relación con las metas establecidas. Proporciona una visión general de los puntos fuertes y áreas de mejora en la gestión de conocimiento, lo que servirá como base para las recomendaciones y estrategias futuras en la empresa.

Los resultados obtenidos del cuestionario diagnóstico de gestión del conocimiento han arrojado una serie de observaciones sustanciales en relación con la línea de producción del Horno 4. En el análisis global, se han identificado brechas significativas en lo que respecta a la gestión de procesos inherentes a la gestión del conocimiento. Este hallazgo sugiere que existe un margen importante para mejorar la manera en que se abordan los procedimientos y protocolos destinados a capturar, almacenar y transmitir conocimiento dentro de la línea de producción.

Un punto que resalta es la ausencia de espacios adecuados para generar conocimiento de manera proactiva. Este aspecto es crucial, ya que el fomento de la creatividad y el intercambio de ideas son fundamentales para impulsar la innovación y el aprendizaje constante. La carencia de estos espacios podría estar limitando el potencial de generación de nuevo conocimiento en la organización.

Además, se ha observado que el conocimiento tácito, que muchas veces reside en la experiencia y el juicio individual, no se está volviendo explícito de manera efectiva. Este fenómeno puede estar influyendo en la falta de transferencia efectiva de conocimiento entre los miembros del equipo, lo que podría conducir a una pérdida de sabiduría acumulada y mejores prácticas.

Otro punto a destacar es la falta de evolución en la gestión del conocimiento en paralelo a la evolución de la población trabajadora. En una era en la que las dinámicas laborales y las expectativas de los empleados están cambiando, es esencial que las prácticas de gestión del

conocimiento se adapten para aprovechar al máximo las habilidades y perspectivas de la nueva generación de trabajadores.

A pesar de estos desafíos identificados, es alentador observar que desde las estrategias corporativas y el área de recursos humanos existe una clara intención de abordar estos aspectos. Esto refleja un compromiso por parte de la organización de mejorar y optimizar sus procesos de gestión del conocimiento para mantenerse competitiva en un entorno empresarial en constante transformación.

En resumen, los resultados del diagnóstico de gestión del conocimiento en la línea de producción del Horno 4 revelan oportunidades cruciales de mejora en áreas como la gestión de procesos, la creación de espacios para la generación de conocimiento, la transformación del conocimiento tácito y la adaptación a las dinámicas cambiantes del entorno laboral. Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar estrategias efectivas que aborden estas áreas de manera integral y coherente, permitiendo a la organización aprovechar plenamente el potencial de su capital intelectual.

A continuación, en la sección siguiente, se detallan los gráficos que muestran los resultados obtenidos en relación con la parte operativa y directiva en referencia al cuestionario aplicado. Estos gráficos ofrecen una representación visual precisa de las percepciones y respuestas de ambos grupos, lo que facilita una comprensión más profunda de las perspectivas tanto individuales como colectivas en relación con la gestión del conocimiento en la línea de producción del Horno 4.

Figura 4

Resultado del diagnóstico de gestión de conocimiento en personal directivo

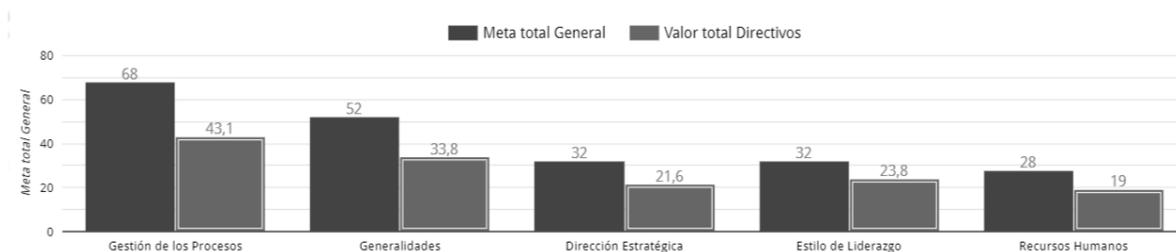


Gráfico 4. Resultado del diagnóstico de gestión de conocimiento en personal directivo.

Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 4 muestra los resultados del diagnóstico de gestión de conocimiento específicamente enfocado en el personal directivo de la organización. En este contexto, "diagnóstico de gestión de conocimiento" se refiere a la evaluación sistemática y estructurada de cómo se gestiona y utiliza el conocimiento dentro de la empresa, especialmente desde la perspectiva de los líderes y directores.

Los resultados representados en este gráfico proporcionan una visión detallada de cómo el personal directivo percibe y experimenta la gestión de conocimiento en su nivel jerárquico. Las respuestas a preguntas específicas relacionadas con la gestión de procesos, la dirección estratégica, el liderazgo, los recursos humanos y otras áreas clave se reflejan en este gráfico.

En resumen, el Gráfico 4 ofrece una representación visual de las opiniones, percepciones y evaluaciones de los líderes y directores en lo que respecta a la gestión de conocimiento en la organización. Esta información es fundamental para comprender la dinámica de liderazgo en el contexto de la gestión de conocimiento y puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de futuras iniciativas relacionadas con el conocimiento dentro de la empresa.

Figura 5

Resultado del diagnóstico de gestión de conocimiento en personal operativo

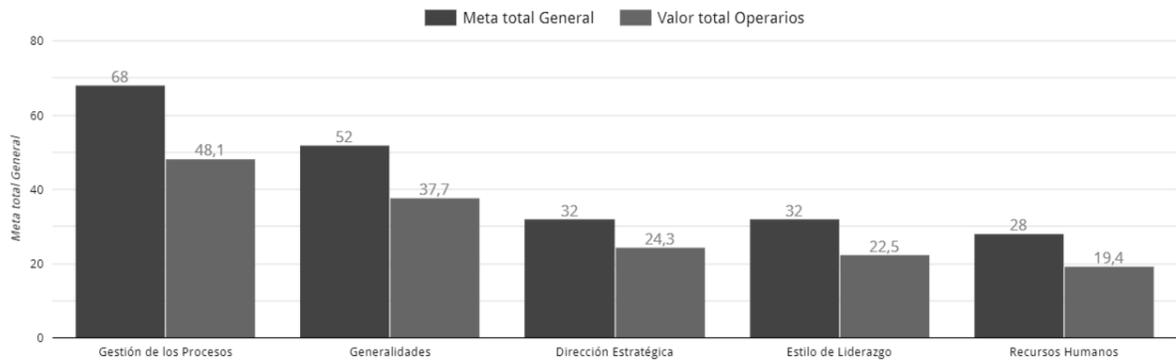


Gráfico 5. Resultado del diagnóstico de gestión de conocimiento en personal operativo.

Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 5 muestra los resultados del diagnóstico de gestión de conocimiento centrado en el personal operativo de la organización. En este contexto, "diagnóstico de gestión de conocimiento" se refiere a la evaluación sistemática y estructurada de cómo se gestiona y utiliza el conocimiento en el nivel de los colaboradores que desempeñan tareas operativas en la empresa.

Los resultados representados en este gráfico ofrecen una visión detallada de cómo el personal operativo percibe y experimenta la gestión de conocimiento en su ámbito de trabajo. Estos resultados se basan en las respuestas a preguntas específicas relacionadas con la gestión de procesos, la dirección estratégica, el liderazgo, los recursos humanos y otros aspectos clave. Es fundamental para comprender cómo se maneja y se valora la gestión de conocimiento desde la perspectiva de los colaboradores que están directamente involucrados en las actividades operativas de la organización. Proporciona información valiosa sobre cómo estas percepciones pueden influir en la eficiencia y la efectividad de las operaciones cotidianas, así como en la cultura organizacional en general. En resumen, representa visualmente las opiniones, percepciones y evaluaciones del personal operativo en lo que respecta a la gestión de conocimiento en la organización. Estos datos son esenciales para identificar áreas de mejora,

diseñar estrategias de capacitación y fomentar la participación activa de los colaboradores en la gestión de conocimiento de la empresa.

Figura 6

Resultados totales por segmento de diagnóstico de gestión de conocimiento

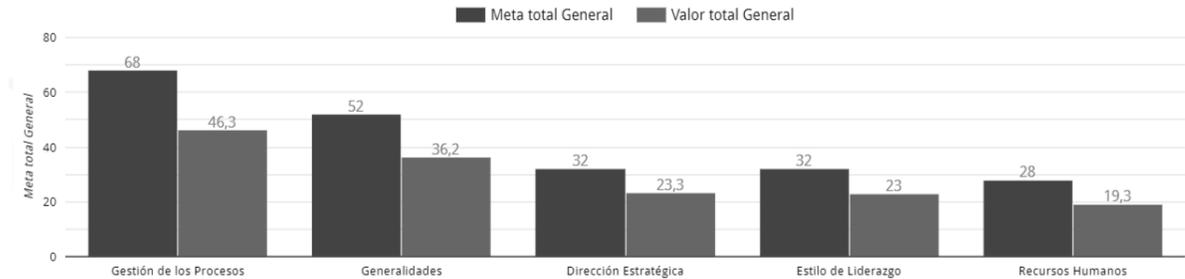


Gráfico 6. Resultados totales por segmento de diagnóstico de gestión de conocimiento.

Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 6 proporciona una representación visual de los resultados totales obtenidos en función de los diferentes segmentos del diagnóstico de gestión de conocimiento. En este contexto, "diagnóstico de gestión de conocimiento" se refiere a la evaluación integral de cómo se gestiona y utiliza el conocimiento en la organización.

Para comprender mejor este gráfico, es importante destacar que el diagnóstico de gestión de conocimiento se desglosa en varios segmentos o áreas específicas de evaluación. Cada segmento puede incluir aspectos como la gestión de procesos, la dirección estratégica, el liderazgo, los recursos humanos y otros factores relacionados con la gestión de conocimiento.

El Gráfico 6 combina los resultados de todas estas áreas o segmentos en una sola representación visual. Esto permite tener una visión general de cómo se desempeña la organización en su conjunto en lo que respecta a la gestión de conocimiento.

Observación no participante en la gestión de conocimiento en línea de producción

Se llevó a cabo una visita a las instalaciones de la planta como observadores no participantes, con el objetivo de analizar de manera objetiva y detallada cómo se gestiona el conocimiento en el día a día de las operaciones. Durante esta visita, se registraron observaciones y se capturaron fotografías que documentaron el desarrollo de las actividades en tiempo real (ver imagen 3).

Imagen 3

Observación no participante del proceso de gestión de conocimiento línea Horno 4



Imagen 3. Observación no participante del proceso de gestión de conocimiento línea Horno 4. Fuente: fotografía tomada durante el proceso de visión del proceso.

La visita realizada a la planta como observador no participante brindó una valiosa oportunidad para observar cómo se gestionaba el conocimiento en situaciones de la vida real dentro de la organización (Ver Anexo C: guía de observación no participante en la sección de Anexos). Uno de los momentos particularmente significativos que se presenciaron durante esta visita fue un paro de máquina inesperado en la línea de producción. En este incidente, un colaborador que estaba en la etapa de aprendizaje se dirigió a su mentor o "padrino" para recibir orientación sobre el procedimiento a seguir frente a la falla identificada. Esta situación específica ilustró claramente cómo se lleva a cabo la transferencia de conocimiento tácito en la organización.

Esta observación detallada reveló que la empresa tiene un proceso establecido para enfrentar situaciones de emergencia como la que se presentó. Los colaboradores siguieron un protocolo predefinido, y en este caso en particular, se apreció cómo la experiencia y el conocimiento tácito del mentor se compartieron con el aprendiz de manera efectiva para abordar la situación de manera adecuada. Esta interacción resaltó la importancia de la colaboración intergeneracional y la transferencia de saberes en tiempo real.

Durante el incidente, se tomaron fotografías que proporcionan evidencia visual de la interacción entre el colaborador en proceso de aprendizaje y su mentor. Estas imágenes no solo capturaron el ambiente de trabajo en ese momento crítico sino también las dinámicas de comunicación y la forma en que se gestionó el conocimiento de manera efectiva.

En resumen, la visita como observador no participante en la planta permitió una observación directa y en tiempo real de cómo se maneja el conocimiento en situaciones reales

dentro de la organización. Este caso específico ejemplificó la efectividad de los procesos establecidos y resaltó la importancia de la relación mentor-aprendiz en la gestión exitosa del conocimiento en la línea de producción del Horno 4.

Además de la observación en planta, se realizó una serie de entrevistas con colaboradores de la línea de producción del Horno 4 con el propósito de profundizar en cómo se gestiona el conocimiento en la organización. Durante estas conversaciones, los colaboradores compartieron sus perspectivas y opiniones sobre el tema.

Uno de los aspectos que surgieron en estas entrevistas fue el programa de "padrinazgo" implementado por la compañía, en el cual los nuevos colaboradores aprendices son acompañados por un mentor durante las primeras dos semanas. Sin embargo, surgió una inquietud común sobre la duración de este período, ya que algunos consideran que es insuficiente para adquirir completamente las habilidades y conocimientos necesarios.

Otro tema recurrente identificado en las entrevistas fue la alta rotación de los colaboradores, lo que dificulta la retención del conocimiento adquirido. La movilidad entre diferentes áreas y responsabilidades puede resultar en la pérdida de experiencia valiosa, ya que no se permite que el conocimiento arraigue de manera efectiva.

Los colaboradores enfatizaron la importancia de métodos de formación más prácticos y tecnológicos en lugar de enfoques tradicionales basados en documentos extensos o reuniones prolongadas. Señalaron que la generación actual prefiere aprender a través de la práctica directa y la interacción con herramientas tecnológicas.

Una tendencia preocupante que se observó en las entrevistas es la rápida rotación de las nuevas generaciones, lo que resulta en una pérdida adicional de conocimiento acumulado. Además, se destacó que las generaciones próximas a la jubilación no están siendo aprovechadas

de manera efectiva para formar a los nuevos colaboradores, a pesar de su riqueza de experiencia y conocimiento.

Por último, los entrevistados señalaron que en la organización prevalece una orientación hacia la productividad por encima del fomento del conocimiento profundo sobre las máquinas o los productos. Esta perspectiva podría estar afectando la transferencia efectiva de conocimiento y la preservación del know-how especializado.

En resumen, las entrevistas realizadas durante la observación en sitio con los colaboradores de la línea de producción del Horno 4 revelaron percepciones y desafíos clave en relación con la gestión del conocimiento. Los comentarios destacan la necesidad de abordar aspectos como la duración de la formación inicial, la retención del conocimiento en un entorno de rotación, el ajuste a los métodos de aprendizaje de las nuevas generaciones y el aprovechamiento de la experiencia de los trabajadores cercanos a la jubilación. Estos testimonios aportan una perspectiva valiosa para enriquecer las estrategias de gestión del conocimiento en la organización. A continuación, presentamos algunas imágenes de los colaboradores entrevistados.

Imagen 4

Colaboradores entrevistados después de la observación no participante



Imagen 4. Colaboradores entrevistados después de la observación no participante. Fuente: fotografía tomada durante el proceso de visión del proceso.

Análisis de la injerencia de los procesos de gestión de conocimiento en la perdurabilidad de la cultura de la organización

En relación al objetivo 3: “analizar la injerencia de los procesos de gestión de conocimiento en la perdurabilidad de la cultura de la organización”. Se llevó a cabo un ejercicio de profundización de las percepciones y comprensiones de los colaboradores operativos acerca de la interacción entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, se llevaron a cabo una serie de entrevistas no estructuradas. Estas conversaciones brindaron un espacio propicio para explorar en detalle las perspectivas de los colaboradores, permitiendo un análisis enriquecedor y matizado de cómo ellos perciben la influencia de la gestión del conocimiento en la cultura de la organización.

Mediante esta metodología, se buscó capturar las voces auténticas y los puntos de vista individuales de los colaboradores operativos, evitando imponer una estructura rígida en las

preguntas. Esto permitió establecer un diálogo abierto y fluido en el cual los participantes pudieron expresar sus opiniones, percepciones y experiencias de manera genuina.

Las entrevistas no estructuradas se configuraron como un espacio de intercambio profundo, donde los colaboradores pudieron compartir sus reflexiones sobre cómo la gestión del conocimiento puede resonar en la cultura organizacional. Al permitir que las respuestas fluyan de manera natural, se logró una comprensión más holística y auténtica de los nexos entre estos dos conceptos fundamentales.

En esta sección del estudio, se presentarán los puntos sobresalientes surgidos de estas entrevistas no estructuradas, ofreciendo una panorámica detallada de las percepciones de los colaboradores operativos en torno a la relación entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional. Estos testimonios aportan una perspectiva valiosa y directa, enriqueciendo la comprensión global de cómo el manejo del conocimiento impacta la identidad, los valores y las dinámicas de la organización en su conjunto. (Ver Anexo D: preguntas tipo para entrevista semiestructurada, percepción de los colaboradores frente a la injerencia de la gestión de conocimiento en la perdurabilidad de la cultura organizacional en la línea de producción Horno 4”, en la sección de Anexos)

De las entrevistas se evidenció de manera explícita que existe una relación intrincada y particular entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, cuya importancia radica en la función crucial que desempeña el conocimiento tácito en la transmisión de valores, la

inculcación de la pasión por el trabajo, la fidelidad y la perdurabilidad de la conexión entre el colaborador y la empresa. Este conocimiento tácito, en gran medida arraigado en las experiencias individuales, representa un vehículo esencial para la internalización de la cultura que ha caracterizado a la organización a lo largo del tiempo.

“Noel transfiere mucho la información, con el conducto regular adecuado, para conocer las equivocaciones y los aprendizajes” – *J.E.- 33 años y 5 años en Noel*

Sin embargo, este delicado equilibrio puede enfrentar desafíos considerables debido a la evolución natural del personal y la entrada de nuevas generaciones al entorno laboral. A medida que los colaboradores veteranos, portadores del conocimiento tácito arraigado en la historia de la organización, se retiren, existe un riesgo real de que este conocimiento se desvanezca con ellos. La entrada de nuevos colaboradores, con su propia perspectiva y dinámica, puede desencadenar una pérdida gradual de la conexión profunda con la cultura organizacional que ha sido un pilar de la empresa.

“Hace poco renuncié a ser padrino, porque las nuevas generaciones son muy complicadas, porque no cumplen con los horarios, o los comportamientos básicos de operación, enfocándose que en sí se les pide es porque es importante para la compañía, porque al realimentar a esas personas, todas lo tomaban personal” – *C.M.- 39 años y 19 años en la compañía*

La renovación generacional y la diversificación de talento, mientras enriquecen la organización con nuevas ideas y energía, también presentan un desafío crítico para la gestión del conocimiento. Si no se implementan medidas adecuadas, el conocimiento tácito valioso que ha sido fundamental para forjar la cultura de la empresa podría erosionarse con el tiempo.

Para abordar este panorama, es imperativo que la compañía tome medidas proactivas. Esto implica una estrategia integral que no solo incluya la transmisión efectiva del conocimiento tácito y explícito de los colaboradores salientes a los nuevos miembros, sino también el reconocimiento de la importancia de ambos tipos de conocimiento en la construcción y sostenimiento de la cultura organizacional. Facilitar espacios de interacción, mentorías prolongadas, formación personalizada y herramientas tecnológicas adaptadas a las preferencias de las nuevas generaciones son medidas esenciales para asegurar una transición fluida y continua del conocimiento y la cultura.

Cuando transmite conocimiento, lo hace basado en la parte técnica de la operación, y también en gestión documental con lección de un punto, con tarjetas rojas y azules. etc. – *J.E.- 33 años y 5 años en Noel*

El conocimiento siempre se está transfiriendo, la idea general de la cultura se va a mantener, pero debemos ser constantes y no esperar a que haya un problema para hacerlo – *C.M.- 39 años y 19 años en la compañía*

En conclusión, la gestión del conocimiento y la cultura organizacional están entrelazadas de manera vital, dependiendo en gran medida del conocimiento tácito para transmitir valores y mantener la identidad de la organización. La gestión efectiva de esta relación implica considerar de manera estratégica la sucesión generacional y tomar medidas concretas para asegurar que el legado de conocimiento y cultura perdure y evolucione de manera armoniosa con el tiempo.

Capítulo VII: Discusión y Conclusiones

En esta sección, se llevará a cabo un análisis y discusión de los resultados obtenidos en relación con los tres objetivos iniciales que se propusieron para este estudio. Estos objetivos comprenden: primero, la caracterización de las generaciones presentes en la línea de producción del Horno 4 de la Compañía de Galletas Noel; segundo, el diagnóstico de la gestión del conocimiento en esta misma línea de producción; y tercero, la evaluación de la influencia de los procesos de gestión del conocimiento en la perdurabilidad de la cultura organizacional "Noel de Corazón". A través de un análisis detenido y una discusión crítica, se explorarán las implicaciones de estos resultados y su relevancia para la empresa y su cultura organizacional.

Los resultados obtenidos a lo largo de nuestra discusión revelan hallazgos significativos en relación con la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y la interacción entre diferentes generaciones en el entorno laboral de la línea de producción del Horno 4 de Compañía de Galletas Noel S.A.S. Estos hallazgos proporcionan una comprensión más profunda de cómo estas variables se entrelazan y afectan la dinámica de la organización.

En términos de gestión del conocimiento, se identificaron brechas considerables en la gestión de procesos y la transferencia efectiva de conocimiento tácito en la organización. La observación directa de situaciones cotidianas y las opiniones de los colaboradores resaltaron la importancia de abordar estos desafíos para garantizar la preservación y la transmisión de habilidades y experiencias valiosas. Es evidente que existe una necesidad urgente de mejorar los métodos de gestión del conocimiento, particularmente en lo que respecta a la documentación de procesos y la retención de saberes clave.

En relación con la cultura organizacional, se evidenció que el conocimiento tácito desempeña un papel fundamental en la consolidación y transmisión de valores, pasión por el

trabajo y fidelidad hacia la empresa. Sin embargo, la entrada de nuevas generaciones y la salida de colaboradores experimentados plantean un riesgo potencial de pérdida de esta conexión cultural. Este resultado subraya la necesidad de implementar estrategias para mantener la continuidad de la cultura a medida que la organización evoluciona. Esto podría incluir programas de mentoría más sólidos y la promoción activa de los valores organizacionales entre todas las generaciones.

El análisis de las diferentes generaciones en el entorno laboral mostró que las características y preferencias de cada grupo generacional tienen un impacto significativo en la gestión del conocimiento y la cultura organizacional. Las diferencias en la forma de aprender, compartir y retener información son notables, lo que subraya la importancia de adaptar las estrategias de gestión del conocimiento para acomodar estas particularidades y fomentar la colaboración intergeneracional. La flexibilidad en los enfoques de capacitación y comunicación se vuelve esencial para facilitar una transferencia efectiva de conocimiento entre generaciones. A pesar de pertenecer a diversas generaciones, presentan comportamientos propios de las generaciones X y Y, arrojan una perspectiva interesante sobre la dinámica de la fuerza laboral en la línea de producción del Horno 4 de Compañía de Galletas Noel S.A.S. Estas conclusiones revelan la coexistencia de características y preferencias que pueden asociarse con ambas generaciones en un mismo grupo de colaboradores. Aquí, presentamos algunas de las observaciones clave en diversas categorías.

Análisis de resultados frente al cambio generacional

En esta sección, se presentará un análisis detallado de los resultados relacionados con el relevo generacional en la organización. Se examinarán las dinámicas, tendencias y desafíos identificados en el contexto de la transición entre diferentes generaciones en el lugar de trabajo.

Este análisis permitirá comprender mejor cómo la diversidad generacional impacta en la empresa y proporcionará información valiosa para la toma de decisiones y la gestión eficiente de recursos humanos en el futuro.

- Enfoque en la eficiencia y la tecnología: a pesar de pertenecer a diferentes generaciones, se observa que algunos colaboradores comparten un enfoque común en la eficiencia y la adopción de tecnología en sus actividades laborales. Estos individuos tienden a valorar la automatización de procesos y la optimización de recursos, lo que refleja rasgos típicos de la generación X y la generación Y.
- Apetito por el aprendizaje constante: colaboradores de diversas generaciones muestran un deseo constante de aprender y adquirir nuevas habilidades. Este comportamiento se relaciona con la mentalidad de crecimiento característica de la generación Y, que valora el desarrollo profesional continuo. Sin embargo, algunos colaboradores de la generación X también comparten este anhelo de aprendizaje.
- Colaboración intergeneracional: a pesar de las diferencias generacionales, se evidencia una disposición a colaborar y compartir conocimiento entre compañeros de trabajo de distintas edades. Este espíritu de colaboración refleja la importancia de la transferencia de conocimiento en la organización y la capacidad de las generaciones X y Y para trabajar juntas de manera efectiva.
- Adaptabilidad al cambio: algunos colaboradores exhiben una notable adaptabilidad al cambio, lo que es una característica compartida tanto por la generación X como por la generación Y. Estos individuos se ajustan rápidamente a nuevas circunstancias y están dispuestos a abrazar innovaciones tecnológicas y procedimientos actualizados.

- Valoración de la calidad de vida: colaboradores de diferentes generaciones expresan una valoración significativa de la calidad de vida en el trabajo. Esta preocupación por el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es un rasgo común tanto en la generación X como en la generación Y, y se refleja en la búsqueda de horarios flexibles y enfoques de trabajo que permitan una mayor conciliación.

Es así como las conclusiones relacionadas con la coexistencia de comportamientos de las generaciones X y Y en un mismo grupo de colaboradores indican que, a pesar de las diferencias generacionales, existen áreas de convergencia en cuanto a actitudes y valores en el entorno laboral. Estos hallazgos subrayan la importancia de reconocer y capitalizar estas similitudes para promover la colaboración intergeneracional y fortalecer la gestión del conocimiento en la organización.

Gestión de Conocimiento

A continuación, se presentará un análisis de los resultados relacionados con la gestión del conocimiento en la organización. Este análisis abordará cómo se realiza la transferencia, retención y utilización del conocimiento en el entorno laboral. Se examinarán las prácticas actuales, los desafíos identificados y las oportunidades para mejorar la gestión del conocimiento en beneficio de la empresa. Este análisis proporcionará información esencial para optimizar los procesos de aprendizaje y colaboración dentro de la organización, contribuyendo así a su crecimiento y desarrollo continuo.

Los principales resultados destacan la necesidad de abordar las brechas en la gestión del conocimiento y la transferencia de conocimiento tácito, así como de tomar medidas para garantizar la continuidad de la cultura organizacional en un entorno de renovación generacional. La adaptación de estrategias de gestión del conocimiento a las preferencias de aprendizaje de las

nuevas generaciones y la valorización de la experiencia de los colaboradores próximos a la jubilación emergen como acciones cruciales para mantener el conocimiento y la identidad de la organización en constante evolución. Estos hallazgos ofrecen una base sólida para la formulación de estrategias efectivas que fortalezcan la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en la Compañía de Galletas Noel. La importancia de abordar diferentes maneras de gestionar el conocimiento según el tipo de generaciones en la organización radica en la necesidad de preservar y fortalecer la cultura organizacional, en este caso, la *Noel de Corazón*. Cada generación trae consigo experiencias, valores, y formas de aprender y trabajar que pueden influir en la gestión del conocimiento y, por ende, en la continuidad de la cultura organizacional. A continuación, discutiremos por qué es esencial considerar estas diferencias generacionales:

- **Transferencia de conocimiento:** Las generaciones más experimentadas, como la generación X, han acumulado un conocimiento profundo y experiencias valiosas a lo largo de los años. Para asegurar que este conocimiento se transmita a las generaciones más jóvenes, es fundamental implementar estrategias de gestión del conocimiento que se adapten a sus preferencias de aprendizaje. Esto puede incluir mentorías estructuradas, capacitación en el trabajo, y la creación de comunidades de práctica.
- **Aprendizaje colaborativo:** Las generaciones más jóvenes, como la generación Y y la generación Z, tienden a valorar el aprendizaje colaborativo y el acceso a información en tiempo real a través de la tecnología. Incorporar herramientas digitales, plataformas de colaboración y redes sociales internas puede ser crucial para facilitar la transferencia de conocimiento y la comunicación intergeneracional.
- **Flexibilidad en la formación:** Las generaciones más jóvenes a menudo prefieren métodos de formación más prácticos y tecnológicos en lugar de enfoques tradicionales basados en

documentos extensos o reuniones prolongadas. La capacitación en línea, los micro aprendizajes y la gamificación pueden ser estrategias efectivas para involucrar a estas generaciones en la adquisición de conocimiento.

- **Retención de talento:** Dado que las generaciones más jóvenes tienden a cambiar de trabajo con mayor frecuencia, es fundamental implementar estrategias que fomenten la retención del conocimiento dentro de la organización. Esto puede incluir programas de desarrollo de liderazgo para colaboradores experimentados, la creación de roles de "guardianes del conocimiento" y la promoción de la colaboración intergeneracional.
- **Adaptación a la evolución de la cultura:** A medida que la cultura organizacional evoluciona, es esencial que las generaciones más jóvenes se sientan identificadas y comprometidas con los valores y la misión de la empresa. La gestión del conocimiento puede desempeñar un papel clave al facilitar la comprensión y la internalización de la cultura, especialmente entre las generaciones que pueden tener puntos de vista diferentes.

En conclusión, abordar diferentes maneras de gestionar el conocimiento de acuerdo con las generaciones es fundamental para promover la permanencia de la cultura organizacional *Noel de Corazón*. Al reconocer las preferencias de aprendizaje, los estilos de trabajo y las necesidades de cada generación, la organización puede diseñar estrategias efectivas que faciliten la transferencia de conocimiento y la integración de valores culturales en todas las generaciones de colaboradores. Esto contribuirá a una cultura organizacional sólida y a la continuidad del legado de la empresa.

Influencia de la gestión de conocimiento en la perdurabilidad de la cultura

Para finalizar dicho trabajo es importante consolidar y comprender los resultados y reflexiones obtenidos. A través del análisis de la gestión del conocimiento, la influencia del

cambio generacional y su interacción con la cultura organizacional, hemos explorado la compleja interrelación entre estos aspectos vitales en el entorno empresarial actual. Estas conclusiones no solo reflejan las respuestas a las interrogantes planteadas, sino que también delinean recomendaciones clave para la organización a medida que busca evolucionar y adaptarse a los retos que plantean el conocimiento, la renovación generacional y la preservación cultural. A través de estas conclusiones, se abre la puerta a una visión más nítida de cómo la gestión del conocimiento y la cultura organizacional pueden forjar una base sólida para un futuro exitoso y sostenible.

- Brechas en la Gestión del Conocimiento: el cuestionario diagnóstico reveló brechas significativas en la gestión de procesos de conocimiento en la organización. Es esencial identificar estas deficiencias y abordarlas de manera proactiva para garantizar una transferencia efectiva de conocimiento entre colaboradores y la preservación de habilidades clave.
- Impacto del Cambio Generacional: la entrada de nuevas generaciones y la salida de colaboradores experimentados plantean desafíos en la gestión del conocimiento y la continuidad cultural. Las preferencias de aprendizaje y la retención de información varían entre generaciones, lo que destaca la importancia de adaptar las estrategias de transferencia de conocimiento a las necesidades de cada grupo.
- Vínculo entre Gestión de conocimiento y Cultura organizacional: el conocimiento tácito juega un papel crucial en la transmisión de valores y la cohesión cultural. La pérdida de este conocimiento podría amenazar la identidad de la organización. La gestión efectiva del conocimiento es vital para preservar y transmitir la cultura única de la empresa.

- Necesidad de Estrategias de Transición Generacional: las nuevas generaciones tienen formas distintas de aprender y trabajar. La organización debe adaptar las estrategias de gestión del conocimiento para acomodar estas diferencias. La mentoría prolongada, la formación experiencial y el uso de herramientas tecnológicas son opciones que podrían facilitar la transición generacional.
- Aprovechamiento de la Experiencia Saliente: los colaboradores próximos a la jubilación poseen un tesoro de conocimiento y experiencia. Su participación en la formación de nuevos colaboradores puede garantizar la transferencia de habilidades valiosas. La organización debe establecer programas de mentoría que fomenten este intercambio intergeneracional.
- Integración de la Gestión del Conocimiento en la Estrategia Empresarial: para asegurar la perdurabilidad de la cultura organizacional y la efectiva gestión del conocimiento, la compañía debe integrar estas consideraciones en su estrategia global. Establecer políticas y prácticas que fomenten la transferencia de conocimiento y valoren la continuidad cultural será esencial para enfrentar los retos del cambio generacional.

Recomendaciones

En respuesta a estos resultados, se recomienda que la organización:

- Establezca programas de formación más adaptados a las preferencias de aprendizaje de las nuevas generaciones, priorizando la acción práctica y la interacción con tecnología.
- Implemente mentorías prolongadas y programas de "padrinazgo" para fomentar la transferencia de conocimiento entre colaboradores experimentados y aprendices.
- Diseñe estrategias específicas para capturar y preservar el conocimiento tácito, mediante la documentación y el uso de herramientas digitales.

- Facilite espacios para la interacción entre diferentes generaciones, incentivando la colaboración y el intercambio de perspectivas.
- Diseñe un enfoque integrado para la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, incorporando estas consideraciones en la planificación estratégica y las prácticas de recursos humanos.
- Valore y aproveche la experiencia de los colaboradores que están cerca de la jubilación, creando un puente entre las generaciones y facilitando la transferencia de conocimiento acumulado a través de programas de mentoría activa.

En conjunto, estas medidas pueden fortalecer la gestión del conocimiento, asegurar la continuidad cultural y promover una integración armoniosa de las distintas generaciones en la organización.

Referencias

- Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace*. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Investment in design and firm performance: The mediating role of design management. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 424-440.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Long, D. (1997). *Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors (Working Paper)*. Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Down, S. (2001), "Knowledge sharing review – the use of history in business and management, and some implications for management learning", *Management Learning*, Vol. 32 No. 3, pp. 393-410.
- Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, NY.
- Gentilin, M. (2018). *Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional*. *Organizaciones: aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Editorial EAFIT, 83-113.

Gursoy D, Maier TA, Chi CG (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *Int. J. Hosp. Manage.*, 27: 448-458.

Haas, M.R. and Hansen, M.T. (2007), "Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 11, pp. 1133-1153.

Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.

Kivijarvi, Hannu. (2008). *Aligning knowledge and business strategies within an artificial ba context*. Finland: Helsinki School of Economics.

Kyles, D. (2005). *Managing your multigenerational workforce: it takes time, talent, tact and perseverance, but the end product can be a great place to work with a wonderful talent pool*. All Business.com.

Lesser, E. (2006). *The maturing workforce managing the crisis before it hits*. Retrieved October 27, 2009, from ASTD website: <http://www.astd.org/LC/2006/>.

Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, 6, 37-40.

Martin, C. A., & Tulgan, B. (2001). *Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent*. W.W. Norton & Company.

Marulanda C., Lopez M., Castellanos J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia (166), 163-167.

- Montaño Hirose, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa*, (55), 15-33.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-35.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Ogbonna, E. y Harris, L. (2002). Organizational culture: A ten year, two phase study of change in the UK food-retailing sector. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 673-706.
- Palacios, D., and Garrigós, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, vol. 10 (3), 143-156.
- Pemberton, J., & Stonehouse, H. (2000). Organizational learning and knowledge assets: an essential partnership. *The learning organization*, 7, 184-193.
- Pentland, B.T. (1995). Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems. *Accounting Management and Information Technologies*, Vol 5 No 1, 1-21.

- Pew Research Center. (2010). Millennials: A Portrait of Generation Next. Recuperado de <https://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/>
- Raines, C. (2002). *Beyond Generation X: A practical guide for managers*. HRD Press.
- Rastogi, P. N., & Trivedi, R. H. (2018). Challenges and Strategies of Knowledge Management in Multi-Generational Workforce. In *Handbook of Research on Multi-Generational Sales Teams* (pp. 90-104). IGI Global.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sacchi, S. (2010). *Catedra Administración de personal, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Gestión del conocimiento*.
- Schawbel, D. (2013). *Promote Yourself: The New Rules for Career Success*. St. Martin's Press.
- Schmitza S., et.al (2014). Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related? *Journal of Work and Organizational Psychology* 113-121
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). *Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students*. Jossey-Bass.
- Small, C.T. (2006), "Knowledge management and knowledge sharing: a review", *Information Knowledge Systems Management*, Vol. 5, pp. 153-169.
- Stevens, Roxanne Helm. (2010). *Managing human capital: how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce*. *International Business Research*, Vol 3 No 3.

- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the next generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Tay, A. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management* Vol. 5(2), pp. 249-255
- Twenge, J. M. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008). Increases in positive self-views among high school students: Birth-cohort changes in anticipated performance, self-satisfaction, self-liking, and self-competence. *Psychological Science*, 19(11), 1082-1086.
- Wagner, C. (2009). When Mentor and mentees switch roles. *The Futurist*, Vol 43, No 1, 6-7.
- Wang, S. and Noe, R.A. (2010), “Knowledge sharing: a review and directions for future research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 115-131.
- Westerman, J. & Yamamura, J. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 12 No. 2
- Xue, Y., Bradley, J. and Liang, H. (2011), “Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 299-312.

Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 457-468.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM.

Anexos

Anexo A1 Preguntas tipo para entrevista semiestructurada, definición de generaciones en la línea de producción Horno 4

CATEGORÍA	SUBCATEGORIA	PREGUNTA
Familia y hábitos	Estructura familiar	¿Cómo es tu estructura familiar?
	Estructura familiar	¿Qué es para ti la familia?
	Hábitos	¿Qué haces en tu tiempo libre?
	Equilibrio familiar	¿Cómo equilibrar tu vida laboral y familiar?
	Equilibrio familiar	¿Existe equilibrio?
	Equilibrio familiar	¿Te gusta hacer horas extra o prefieres pasar el tiempo con tu familia?
Trabajo	Trabajo en equipo	¿Cómo te ha ido trabajando en equipo?
	Trabajo en equipo	¿Qué retos o dificultades has tenido?
	Trabajo en equipo	¿Cuál ha sido lo más valioso que has aprendido de trabajar en equipo?
	Flexibilidad	¿Consideras que tu trabajo es flexible? ¿Por qué?
	Proyección laboral	En cuanto a proyección laboral, ¿cómo te ves en unos años?
	Proyección laboral	¿Qué tendrías que hacer para lograrlo?
	Tecnología	¿Actualmente cómo te va con el uso de la tecnología?
	Tecnología	¿Haces uso de la tecnología en tu trabajo?
	Jefe y Autoridad	¿Para ti que significa la autoridad?
	Jefe y Autoridad	¿Cómo te llevas con tu jefe?
	Jefe y Autoridad	¿Hay una buena comunicación con tu jefe inmediato?
	Liderazgo	¿Te consideras líder?
	Liderazgo	¿Qué características crees que debe tener un buen líder?
	Comunicación	¿Cómo es la comunicación en la empresa?
Comunicación	¿Es clara la comunicación que recibes por parte de la empresa?	

Anexo B Cuestionario diagnóstico de gestión de conocimiento

GENERALIDADES
Se permite cometer errores; que se toleran y no se penalizan, los errores se discuten abiertamente, y las personas aprenden de los errores de los demás.
Todos saben dónde se puede encontrar el conocimiento particular en la organización, es claro y accesible para cada uno; en caso de ser necesario un nuevo conocimiento las personas saben cómo acceder a él.
Los empleados tienen espacios físicos para pensar, aprender, tanto conscientemente como inconscientemente, actuar, tener contactos informales, adquirir experiencias y experimentar y tomar riesgos.
Los sistemas de información relacionados con la gestión están integrados y se modernizan de forma continua.
El conocimiento necesario concerniente a las decisiones importantes se encuentra disponible y es fácilmente accesible.
No hay barreras para usar e intercambiar el conocimiento.
Los empleados saben cómo categorizar, usar, mantener y mejorar el conocimiento.
La organización tiene una red de trabajadores que apoyan la gestión del conocimiento.
La estructura organizacional es sencilla, tiene pocos niveles jerárquicos, y cuando es corporativa se compone de unidades autónomas.
La organización se caracteriza por la diversidad, personas con diferentes bagajes culturales y estilos de aprendizaje dispares, pero con un planteamiento intuitivo y previamente razonado, y personas que desempeñan papeles diferentes en los equipos.
Hay un programa activo de desarrollo de ideas y basándose en esto se genera nuevo conocimiento de forma continua.
No existe la competencia malsana entre los compañeros de trabajo y además no se estimula.
En la organización no existe una atmósfera de miedo y desconfianza.
ESTILO DE LIDERAZGO
La alta dirección está comprometida con incrementar la capacidad de aprendizaje y con la creación de una organización que aprende.
Se estimula y anima a los empleados de forma continua a identificar y resolver problemas comunes como un equipo, hacer sesiones de lluvia de ideas, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.
Los directivos poseen el conocimiento clave para el éxito sostenido.
Los directivos cumplen con el papel de formadores, inspiradores y de liderazgo de servicio en las proporciones adecuadas. Estimulan una actitud clave para aprender, el intercambio intensivo de aprendizaje y el espíritu emprendedor interno, así como el aprendizaje de equipo.
El interés principal de los directivos consiste en movilizar y desarrollar el conocimiento de los empleados y darles una respuesta constructiva a sus propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje.
Los directivos deben usar un lenguaje sencillo, oral y escrito, deben estar orientados a la acción y facilitan el proceso de “aprendizaje por experiencia”

La dirección sabe que los empleados son fuente de conocimiento valorable y escasa; y se sabe quiénes son ya que las fuentes de experiencia interna se han localizado.

Se ha designado un líder gestor del conocimiento, generalmente a alguien que forma y facilita el proceso de aprendizaje. Sus habilidades más importantes son: comprender, procesar, comunicar y compartir conocimiento.

DIRECCIÓN ESTRATEGICA

La gestión del conocimiento es un tema estratégico y es parte de la visión organizacional compartida.

Se produce un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias clave de la organización.

Los directivos han formulado objetivos de conocimiento y aprendizaje; sus indicadores y de medidas de actuación relacionadas que se apoyan en la dirección estratégica de la organización.

Las personas han formulado objetivos de aprendizaje y conocimiento, sus indicadores y medidas de actuación relacionadas con su ambición personal que está situada en el mismo plano que la ambición de la organización.

La información sobre clientes y otras partes interesadas relevantes están clasificada como de valor estratégico.

La alta dirección ha designado una partida financiera para gestionar el conocimiento, los medios de soporte y facilitar las acciones formativas.

La alta dirección y su equipo revisan el contexto organizacional para visualizar y prever las necesidades de conocimiento y nuevo conocimiento.

Cuando es aplicable la gestión del conocimiento se usa para tratar los riesgos y oportunidades identificados

GESTIÓN DE LOS PROCESOS

Los empleados no acaparan el conocimiento, sino que lo comparten de forma espontánea con los demás. Tanto los individuos como las unidades de negocio (en casos corporativos) y los equipos intercambian sus conocimientos de manera intensiva con los demás.

Se promueve el crecimiento del conocimiento a través de la cultura de la organización. Esta cultura ha de estar caracterizada por la simplicidad, la comunicación abierta y actuar en lugar de hablar tanto.

Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento metódico y sistémico; para este propósito se diseñan procedimientos, se documentan y usan de forma habitual.

Los huecos que quedan en el conocimiento se localizan sistemáticamente y se toman medidas para reducirlos y eliminarlos.

El conocimiento relevante e implícito se hace explícito a través de medios de soporte, se revisa y se hace extensivo a toda la organización de modo que se intercambie de forma intensiva.

Se usan sistemas de comunicación e información de fácil acceso por parte de los usuarios para difundir ampliamente el conocimiento entre todos los empleados.

El conocimiento que se obtiene o desarrolla se documenta continuamente y se pone a disposición de todos en la organización.

Aquellos empleados con unos conocimientos poco frecuentes y valoraes rotan entre las diferentes unidades de negocio y toman parte en una amplia variedad de equipos de mejora.

<p>Existe un ambiente de aprendizaje caracterizado por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, la disposición a intervenir de forma preventiva, la asunción de responsabilidades en las actuaciones organizacionales, franqueza, disfrute y pasión. Se apremia a los empleados a ajustar continuamente y a estudiar la forma en la que trabajan.</p>
<p>Los procesos de aprendizaje consideran primordialmente los problemas que existen o que se espera que ocurran. Se ven los problemas como una opción de aprender o cambiar. Los conflictos no son sino retos no resueltos.</p>
<p>Las personas trabajan y aprenden juntas en equipos auto guiados y armónicos. Los miembros del equipo tienen ciertos conocimientos que se solapan; un equilibrio de personalidades, habilidades y estilos de aprendizaje, y también saben cuál es el estilo que más les gusta a ellos y a sus compañeros.</p>
<p>El conocimiento se implanta e incorpora de forma continua a los nuevos productos, servicios y procesos.</p>
<p>Herramientas como el benchmarking se realizan de forma sistemática para adquirir conocimiento. Se identifican las mejores prácticas dentro y fuera de la organización y se propagan en el ambiente interno. Lo que se aprende se generaliza.</p>
<p>Se miden de forma constante los indicadores de conocimiento y aprendizaje y se usan como punto de arranque en los procesos de mejora.</p>
<p>El conocimiento corporativo se comparte mediante encuentros informales, charlas internas, conferencias y reuniones de resolución de problemas o de revisión de proyectos, sesiones de diálogo, gestión de riesgos y oportunidades, relaciones internas y memorandos, etc.</p>
<p>El conocimiento se comparte a través de internet, intranets, biblioteca, salas de reuniones, auditorios, archivos informatizados y sistemas de información documentada, etc.</p>
<p>Los empleados tienen un trabajo variado y retador. Hay rotación en las tareas y proyectos.</p>
<p>RECURSOS HUMANOS</p>
<p>La evaluación del trabajo y el desarrollo de la competencia están explícitamente unidos a la visión personal de cada uno y a la dirección estratégica de la organización.</p>
<p>Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen, no por lo inteligentes que parecen o lo mucho que hablan.</p>
<p>Se desarrolla constantemente el conocimiento de los empleados y se mantienen al día mediante la información, el aprendizaje y los programas de desarrollo de habilidades.</p>
<p>Existe una política de desarrollo de las competencias proactiva lo que incluye evaluación de la competencia y acciones formativas como: la formación interna y externa, cursos, conferencias de trabajo, simposios y seminarios.</p>
<p>Las competencias de conocimiento y aprendizaje son parte del perfil de competencias de cada empleado.</p>
<p>Los conocimientos de los empleados que se marchan de la organización se deben transmitir a otros empleados.</p>
<p>Aquellos empleados que de forma continua aprenden de manera colectiva por el bien de la organización y que constantemente comparten sus conocimientos con los demás son recompensados más que los demás y tienen la oportunidad de ascensos.</p>

Anexo C Guía de observación no participante

#	TIPO DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE
1	¿Los colaboradores en la práctica realizan una adecuada gestión de conocimiento entre generaciones?
2	¿Ponen a prueba el conocimiento de aquellos considerados como aprendices o novatos?
3	¿En la práctica se evidencia que se sigue un conducto regular frente a cambios inesperados o dudas que se presenten durante la operación?
4	¿Los mecanismos que hoy usa la organización para transferir el conocimiento, si son interiorizados y usados por los colaboradores?
5	¿Se evidencia que los mecanismos usados para transferir el conocimiento, son eficientes?
6	¿Se evidencia algún tipo de padrinazgo entre el colaborador experimentado y el nuevo?

Anexo D Preguntas tipo para entrevista semiestructurada, percepción de los colaboradores frente a la injerencia de la gestión de conocimiento en la perdurabilidad de la cultura organizacional en la línea de producción Horno 4

#	PREGUNTAS GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y CULTURA
1	¿Cómo es la cultura de Noel?
2	¿Qué características resaltas de la cultura de Noel?
3	¿Qué hace Noel para que esta cultura no se pierda?
4	¿Qué podríamos mejorar para que esta cultura no se pierda?
5	¿Qué tan importante es la gestión de conocimiento de la compañía?
6	¿Cómo se relaciona la gestión de conocimiento con la cultura de Noel?
7	¿Cuándo transmites conocimiento a tus compañeros o nuevos ingresos de la compañía, utilizas procedimientos documentados?
8	¿Cómo transmites conocimiento a tus compañeros de trabajo? ¿cómo lo haces?
9	¿La cultura de Noel, permite que se transmita conocimiento entre compañeros de trabajo, líderes u otros procesos?
10	¿La cultura de Noel, tiene espacios o momentos clave para que la transferencia de conocimiento sea adecuada entre colaboradores?
11	¿Noel tiene procedimientos documentados o procesos estructurados para transmitir el conocimiento de la generación que sale y la nueva que ingresa?
12	¿Cuándo transmites tu conocimiento a otros colaboradores, incluyes comportamiento clave de la cultura de Noel?