

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL
INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

ABELE HEREDIA, Katia Cristina

20121224

BERNAL FERNANDEZ, Andrea Alexandra

20120296

Asesorada por: Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

Lima, 14 de diciembre de 2018

La tesis

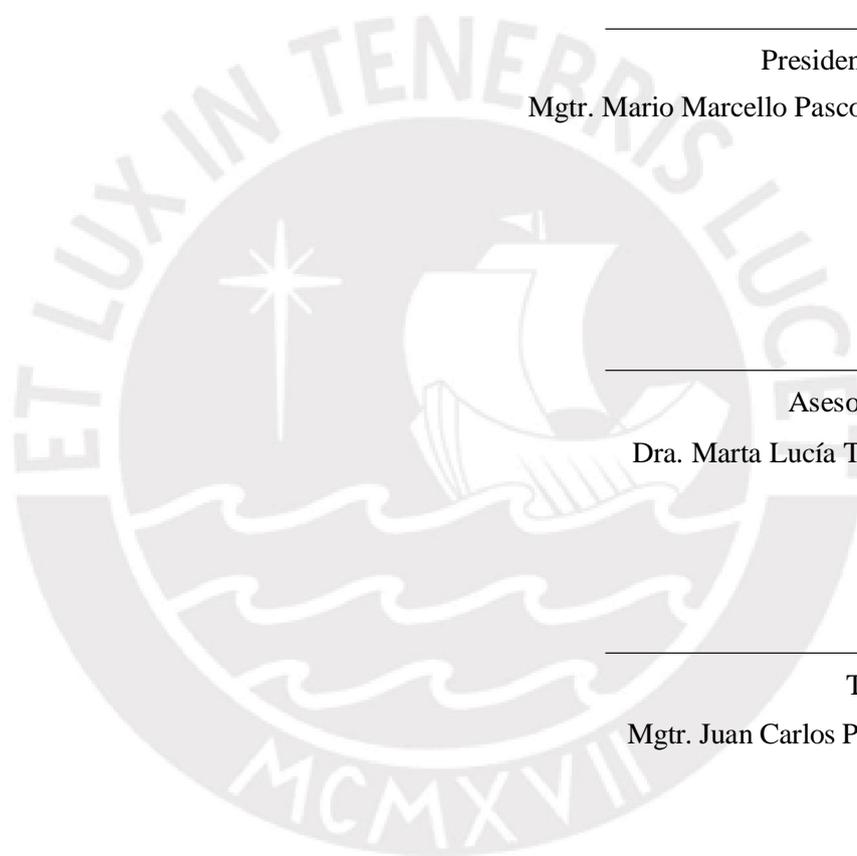
**CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE
CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-
CONFECCIONES**

ha sido aprobada

Presidente de Jurado
Mgtr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Asesor de la Tesis
Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

Tercer jurado
Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera



A mi familia y amigos, especialmente a mi mamá, por apoyarme durante esta etapa.

Andrea Bernal

A mis padres, Cristina y Enrique, por el afecto y la educación que me dieron a lo largo de mi vida. A mi abuela Charo, por ser ejemplo de fortaleza. A mi tío Eugenio, por la disciplina que me inculcó.

Katia Abele



Agradecemos a la empresa y a sus colaboradores por permitirnos realizar la investigación, brindándonos las facilidades para recolectar la información.

A nuestra asesora, Marta Tostes Vieira, por su paciencia y apoyo durante todo el proceso de nuestra investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Justificación	3
2. Antecedentes y problema de investigación	4
3. Preguntas de investigación.....	6
3.1. Pregunta General	6
3.2. Preguntas Específicas.....	6
4. Objetivos de investigación	7
4.1. Objetivo General.....	7
4.2. Objetivos Específicos.....	7
5. Hipótesis de la Investigación.....	8
5.1. Hipótesis General.....	8
5.2. Hipótesis Secundarias	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Gestión estratégica.....	9
1.1. Definiciones	9
1.2. Proceso estratégico	10
1.3. Ventaja competitiva	12
2. La innovación.....	15
2.1. Definiciones de innovación	15
2.2. Clasificación de la innovación.....	17
2.3. Determinantes de la innovación.....	20
2.4. Capacidad de innovación	23
3. Gestión del conocimiento.....	24
3.1. Procesos de la gestión del conocimiento.....	28
3.2. Intercambio del conocimiento	30
4. Investigaciones aplicadas.....	33
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	36
1. El sector textil-confecciones peruano	36
1.1. Características generales	36
1.2. Innovación y calidad	41
1.3. Mercado laboral.....	43
2. Empresa sujeto de estudio.....	47
2.1. Descripción general de la empresa	47

2.2. Descripción de la unidad de costura	52
2.3. Descripción del costurero.....	54
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
1. Alcance del estudio.....	57
2. Diseño metodológico	57
3. Fuentes y herramientas de recolección	58
3.1. Entrevistas	59
3.2. Observación directa	61
3.3. Encuestas.....	61
3.4. Consulta a expertos	63
CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO.....	65
1. Análisis de la información cualitativa.....	65
1.1. Actividades de transferencia de conocimiento	65
1.2. Elementos del modelo propuesto.....	71
2. Análisis de la información cuantitativa.....	91
2.1. Análisis de la estadística descriptiva.....	91
2.2. Validación de las hipótesis	96
3. Triangulación de la información.....	100
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS	113
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	119
ANEXO B: Habilidades en un contexto innovativo	123
ANEXO C: Principales productos peruanos exportados en el año 2017	124
ANEXO D: Organigrama de empresa.....	125
ANEXO E: Procesos productivos.....	126
ANEXO F: Análisis FODA.....	128
ANEXO G: Estructura de la unidad de Costura	129
ANEXO H: Matriz de levantamiento de la información.....	130
ANEXO I: Guía de entrevista Jefa de Ingeniería Industrial	135
ANEXO J: Guía de entrevista - Jefa de Recursos Humanos	136
ANEXO K: Guía de entrevista - Gerente de Aseguramiento de la Calidad	137
ANEXO L: Guía de entrevista - Gerenta de Desarrollo de Producto.....	139
ANEXO M: Guía de entrevista - Jefa de Costura.....	140
ANEXO N: Guía de entrevista - Supervisores I.....	142

ANEXO O: Guía de entrevista – PRODUCE.....	144
ANEXO P: Guía de entrevista ADEX	146
ANEXO Q: Guía de entrevista - Gerente Comercial	148
ANEXO R: Guía de entrevista – Jefe de Bienestar Social, Comunicaciones y Clima Laboral.....	149
ANEXO S: Guía de entrevista – Supervisores II.....	151
ANEXO T: Guía de entrevista – SENATI	153
ANEXO U: Guía de Observación.....	155
ANEXO V: Cuestionario de la encuesta	161
ANEXO W: Ficha técnica de la encuesta	165
ANEXO X: Diccionario de variables de la encuesta	168
ANEXO Y: Índice de consistencia interna de los factores individuales del emisor, factores individuales del receptor y factores organizacionales a partir del Alfa de Cronbach.	172
ANEXO AA: Correlaciones de los elementos del modelo empleado.....	174
ANEXO AB: Regresiones de los elementos del modelo empleado	175
ANEXO AC: Listado de expertos consultados	177
ANEXO AD: Descripción de La Escuelita	178
ANEXO AE: Descripción del puesto “Supervisor de Costura”	179
ANEXO AF: Resultados de la encuesta: estadística descriptiva	180
ANEXO AG: Consentimientos informados	182

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de Innovación según su naturaleza	19
Tabla 2: Distinción entre datos, información y conocimiento	26
Tabla 3: Propiedades del conocimiento tácito y explícito	27
Tabla 4: Posición de Perú como proveedor de prendas de vestir en principales países para el año 2015.....	40
Tabla 5: Fuentes y herramientas de recolección	59
Tabla 6: Listado de entrevistas realizadas correspondientes a la fase exploratoria.....	59
Tabla 7: Listado de entrevistas realizadas correspondientes a la fase descriptiva	60
Tabla 8: Observación realizada	61
Tabla 9: Actividades formales de transferencia del conocimiento: supervisor a costurero (aprendiz).....	67
Tabla 10: Actividades informales de transferencia del conocimiento: supervisor a costurero	68
Tabla 11: Actividades informales de transferencia del conocimiento: costurero a supervisor	69
Tabla 12: Actividades informales de transferencia del conocimiento: costurero a costurero.....	70
Tabla 13: Pregunta de disfrute ayudar a otros	73
Tabla 14: Pregunta de autoeficacia del conocimiento.....	74
Tabla 15: Pregunta de motivación	75
Tabla 16: Pregunta de motivación II.....	76
Tabla 17: Pregunta de asimilación del conocimiento.....	79
Tabla 18: Pregunta de soporte de la alta gerencia.....	79
Tabla 19: Pregunta de soporte de la alta gerencia II	80
Tabla 20: Pregunta de recompensas organizacionales	81
Tabla 21: Pregunta de trabas burocráticas.....	82
Tabla 22: Pregunta de trabas burocráticas II	83
Tabla 23: Pregunta de trabas burocráticas III	83
Tabla 24: Pregunta de lugares y duración de la transmisión	84
Tabla 25: Pregunta de lugares y duración de la transmisión	85
Tabla 26: Hallazgos de la donación de conocimiento.....	86
Tabla 27: Hallazgos de la recolección de conocimiento	87
Tabla 28: Hallazgos de la introducción de nuevos o mejores métodos.....	88
Tabla 29: Hallazgos de la adquisición de máquinas, herramientas o insumos	90
Tabla 30: Hallazgos de los resultados de la introducción de nuevos o mejores métodos.....	90
Tabla 31: Validación de las hipótesis del modelo empleado.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de interrelaciones entre los componentes de los sistemas de habilidades y la innovación	24
Figura 2: Procesos de la gestión del conocimiento	28
Figura 3: Costo de mano de obra en la industria textil-confecciones, 2000 – 2014.....	37
Figura 4: Evolución de la PEA ocupada según subsector, 2008 – 2014	44
Figura 5: Acciones de respaldo para cubrir vacantes	45
Figura 6: Operaciones generales de costura	55
Figura 7: Proceso del análisis de los datos cualitativos	60
Figura 8: Proceso de la encuesta.....	62
Figura 9: Proceso de análisis de los datos cuantitativos	63
Figura 10: Procesos de transferencia de conocimiento	66
Figura 11: Actividades formales de transferencia del conocimiento: supervisor a costurero (aprendiz).....	67
Figura 12: Actividades informales de transferencia del conocimiento: supervisor a costurero...	68
Figura 13: Actividades informales de transferencia del conocimiento: costurero a supervisor...	69
Figura 14: Actividades informales de transferencia del conocimiento: costurero a costurero	70
Figura 15: Modelo empleado.....	72
Figura 16: Perfil del costurero encuestado de la empresa ABC	91
Figura 17: Resultados de la encuesta: Puntaje medio de los habilitadores del proceso de intercambio de conocimiento.....	92
Figura 18: Resultados de la encuesta: Puntaje medio de los procesos de intercambio de conocimiento	94
Figura 19: Resultados de la encuesta: Puntaje medio de los enunciados de la capacidad de innovación	95
Figura 20: Modelo de Lin (2007) modificado	96
Figura 21: Media de los elementos que explican el proceso de donación de conocimiento.....	101
Figura 22: Media de los elementos que explican el proceso de recolección de conocimiento .	101

GLOSARIO

ADEX	Asociación de exportadores
CTI	Ciencia, Tecnología e Innovación
EIS	Estudio de Investigación Sectorial
ENIIM	Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera
I +D	Innovación y desarrollo
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PEA	Población Económicamente Activa
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
PRODUCE	Ministerio de la Producción
SENATI	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
WEBQDA	Web Qualitative Data Analysis
RRHH	Recursos Humanos

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia de los factores individuales del emisor y receptor de conocimiento y de los factores organizacionales en los procesos de intercambio de conocimiento entre costureros, y comprobar si ello conduce a una mayor capacidad de innovación en procesos productivos dentro de la unidad de costura de la empresa sujeto de estudio en el año 2018.

El estudio de la investigación se realizó en una importante empresa del sector textil-confecciones dedicada a la exportación de prendas de tejido de punto, la cual se encuentra en proceso de crecimiento internacional a través de la diferenciación como ventaja competitiva. Debido al rubro en el que se encuentra, la mano de obra técnica es sustancial para el éxito de la empresa, principalmente los costureros. En consecuencia, la investigación analiza el contexto laboral en el que viven las empresas del sector textil-confecciones y las exigencias de la producción por parte de los clientes, así como las percepciones del personal administrativo y los supervisores de los costureros acerca del desenvolvimiento de los factores individuales y organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación en procesos productivos de la empresa sujeto de estudio con el fin de contrastarlo con lo manifestado por los costureros. El estudio está sustentado teóricamente en el modelo de Lin (2007), llevado a cabo a través de 346 encuestas a costureros y 12 entrevistas al personal administrativo, supervisores y entidades relacionadas al sector.

Como resultado de este estudio, se comprobó la regresión entre ciertos factores individuales y organizacionales con los procesos de intercambio y entre estos últimos con la capacidad de innovación en los procesos productivos de la unidad de costura. Asimismo, se identificaron brechas entre las percepciones de los supervisores y el personal administrativo con lo sustentado por los costureros en cuanto a los factores mencionados, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación. A partir de las brechas identificadas, se propusieron recomendaciones para unidad de costura, con el propósito que los resultados de la presente investigación tengan una repercusión positiva en la estrategia competitiva de la empresa y mejore las condiciones laborales de los costureros.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar la influencia de los factores individuales tanto del emisor como del receptor y de los factores organizacionales en los procesos de intercambio de conocimiento entre costureros, y comprobar si ello conduce a una mayor capacidad de innovación en procesos productivos en la unidad de costura de la empresa ABC. En ese sentido, se estudiará el caso de una gran empresa peruana perteneciente al sector textil-confecciones dedicada a la fabricación de prendas de vestir de algodón que está ubicada dentro del Top 15 del Ranking de Empresas Exportadoras Peruanas 2017. Debido al valor que genera la unidad de costura para la empresa, siendo los costureros pieza trascendental para ello, se decidió centrar esta investigación en estos últimos. Asimismo, cabe recalcar que debido a un acuerdo de confidencialidad, se hará referencia a la empresa en cuestión bajo el nombre de “empresa ABC”.

En el primer capítulo se desarrolla la justificación, los antecedentes y problema de investigación, las preguntas de investigación, los objetivos de investigación y las hipótesis de investigación. En efecto, la hipótesis general de este estudio manifiesta que los factores individuales del emisor (disfrute de ayudar a otros y autoeficacia del conocimiento) y del receptor (motivación y asimilación del conocimiento) y los factores organizacionales (soporte de la alta gerencia, recompensas, trabas burocráticas y lugares y duración de la transferencia) poseen una fuerte relación causal con los procesos de intercambio de conocimiento (donación y recolección del conocimiento) entre costureros, y ello incrementa la capacidad de innovación en procesos productivos, entendida como la habilidad organizacional que permite innovar, dentro de la unidad de costura de la empresa ABC en el año 2018.

En el segundo capítulo se hace mención al marco teórico en donde se realiza una revisión bibliográfica, de la mano de bases de datos académicas, sobre los conceptos de gestión estratégica, innovación y gestión del conocimiento, los cuales son las áreas temáticas sobre las que se ha construido este estudio. De esta manera, se abordan los elementos pertenecientes a estos últimos que se consideran más alineados al enfoque trazado para esta investigación. Asimismo, se hace énfasis en el estudio empírico titulado "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study" propuesto por Lin (2007), el cual presenta un modelo en donde se relacionan los conceptos de factores individuales, factores organizacionales, procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación organizacional, siendo este la base de sustento de las hipótesis formuladas. Cabe mencionar que dicho modelo fue adaptado de la mano del modelo propuesto por Szulanski (1996) titulado "Exploring Internal

Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm", con el fin de que calce de una mejor manera con el contexto donde se desarrolla la investigación.

El tercer capítulo expone el marco contextual, en donde se realiza una revisión bibliográfica y estadística complementada con la información obtenida de la mano de las entrevistas realizadas a tres organizaciones vinculadas a dicho sector como a determinados ejecutivos de la plana administrativa de la empresa ABC. En primer lugar, se lleva a cabo una descripción del sector textil-confecciones peruano enfocando principalmente el desempeño del sector, la oferta y demanda, la competitividad internacional, el rol de la innovación y la calidad y el mercado laboral. Y, en segundo lugar, se realiza una descripción como análisis de la empresa sujeto de estudio haciendo hincapié en la unidad de costura en función a los procesos productivos llevados a cabo dentro de ella, y al costurero en cuanto a sus funciones, perfil y temas de conocimiento.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología de la investigación, en donde se señala que este estudio posee un alcance correlacional-causal con un enfoque mixto: para el enfoque cualitativo se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas a tres organizaciones relacionadas al sector textil-confecciones, siete ejecutivos de la plana administrativa y cinco supervisores de la unidad de costura pertenecientes a la empresa ABC. Asimismo, se realizó una observación directa a una reunión de los costureros y supervisor de una línea de costura. Por otro lado, de la mano del enfoque cuantitativo y con el fin de conocer cuál es la percepción de los costureros sobre cómo se manifiestan los elementos propuestos en el modelo empleado, se aplicó una encuesta, la cual posee una muestra igual a 346 costureros. En complementariedad a lo ya mencionado, a lo largo del proceso de esta investigación se realizaron entrevistas a expertos respecto a temas teóricos abarcados en este estudio y a aspectos metodológicos

En el quinto capítulo se llevó a cabo el análisis de la información obtenida a partir del enfoque cualitativo como del enfoque cuantitativo, cerrando con una triangulación de los hallazgos. Seguido de ello se procedió a señalar las conclusiones como recomendaciones del presente estudio cuyo valor recae en el hecho de potenciar la estrategia competitiva de la empresa ABC y las condiciones laborales de los costureros.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se comenzará por detallar la justificación, los antecedentes y problema de investigación como también las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación, los cuales de manera conjunta sirven como cimientos para el presente estudio.

1. Justificación

Para empezar, se expondrá cómo se encuentra la economía nacional con el fin de entender su situación actual, en la cual resalta el hecho de haber logrado un crecimiento económico en los últimos años mayor al de otros países de la región. Sin embargo, a pesar de los beneficios obtenidos gracias a la eficiencia derivada de la estabilidad económica y la liberalización de mercados evidenciadas desde principios de los años noventa, la estructura productiva no ha cambiado mayormente, vinculada a su esencia de carácter primario exportador y de alta concentración productiva en muchos mercados (PRODUCE, 2010). Para el año 2014, si bien el Índice de Diversificación evidenció indicios de mejora, la coyuntura del avance tanto en desconcentración como en diversificación productiva aún es modesto (PRODUCE, 2017).

Bajo el contexto descrito en las líneas anteriores, el Ministerio de la Producción [PRODUCE] declaró como visión, dentro del Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción 2017 – 2021, contar con “empresas produciendo y accediendo a mercados de manera sostenible, competitiva y con altos niveles de productividad” (PRODUCE, 2017, p. 25). Y, para ello, señaló tres objetivos estratégicos generales, donde destaca -para fines de esta investigación-, “incrementar la competitividad de los agentes económicos del Sector Producción” (PRODUCE, 2017, p. 25). Para llevar a cabo dicho objetivo estratégico, se establecieron tres acciones estratégicas: “promover el uso de tecnologías productivas mejoradas en las empresas, incentivar la innovación productiva en las empresas y promover estándares de calidad en las empresas” (PRODUCE, 2017, p. 27).

En complementariedad al enfoque que se ha propuesto en este país, descrito en las líneas anteriores, la experiencia de otros países tanto como las teorías enfocadas al desarrollo concluyen que el pilar para el crecimiento a largo plazo proviene de los cambios tecnológicos, los cuales básicamente son la aplicación del conocimiento a la producción de bienes y servicios. Es así como países desarrollados y ciertos países emergentes que han obtenido resultados positivos, priorizan la ciencia, la tecnología y la innovación [CTI], y, de igual manera, invierten grande y sostenidamente en investigación y desarrollo, con el fin de alcanzar un crecimiento económico a la par del bienestar de su población (OEI, 2010).

A partir de la información precisada anteriormente, resulta necesario mencionar que la Organización de Estados Iberoamericanos (2010) hizo énfasis en dicho tema en su publicación Emergencia en la Ciencia, Tecnología e Innovación en el Perú, en la cual parte de la idea de que el Perú, bajo el empleo de modelos tradicionales de desarrollo, ha llegado a su límite de crecimiento, de tal manera que si se desea alcanzar una sociedad más equitativa y globalmente competitiva, es totalmente necesario poner en marcha una estrategia inteligente de inversión en CTI. Siguiendo dicha línea, se argumenta que en nuestra nación los logros macroeconómicos y la inversión en CTI no poseen ninguna correspondencia. Si bien el Perú ha logrado grandes resultados macroeconómicos, los niveles de inversión en CTI son casi nulos. De esta manera, esta situación envía una señal manifestando que existe un crecimiento frágil y, por consiguiente, se hace urgente la necesidad de ponerle remedio.

En función al ámbito de la gestión, la premisa central de la justificación de este estudio es la relevancia de que las empresas peruanas realicen una introducción de innovaciones de manera efectiva, es decir, estén en la capacidad de innovar. Para lograr dicho estatus, como se comentará más adelante, es necesario que ciertos factores se encuentren presentes dentro de la organización y que se gestionen de una forma óptima. Innovar en el mundo empresarial representa una oportunidad para alcanzar niveles más altos de competitividad para desenvolverse en mercados locales como internacionales y, de esta manera, maximizar su poder de generación de valor económico.

2. Antecedentes y problema de investigación

La industria de textiles juega un rol estratégico para el desarrollo de la economía nacional en relación a sus características y potencial. Esta constituye una industria altamente integrada, es decir, el proceso productivo llevado a cabo en ella vincula distintas actividades laborales, por lo cual es capaz de generar un importante número de empleos y utilizar recursos naturales del país. En efecto, el proceso productivo en esta industria reúne un conjunto de actividades que empieza con el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, seguido de la fabricación y acabado de telas, que más adelante son utilizadas para la confección de prendas de vestir y otros artículos (SNI, 2016).

En relación a este mercado, Perú se encuentra posicionado a nivel mundial como un país poseedor de una excelente fibra. De esta manera, nuestro país se dirige a un segmento que apuesta por la calidad y a un público objetivo que busca mezclas que lo hagan sentirse diferente, lo cual pone en evidencia una estrategia basada en la diferenciación, a pesar de que aún falta reforzarla mediante la puesta en marcha de acciones que conlleven a la innovación (Segura, 2017, citado en Gestión, 2017). A partir de lo encontrado en la Encuesta Nacional de

Innovación en la Industria Manufacturera [ENIIM] 2015, el 62.3% de las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir realizaron actividades de innovación durante el periodo 2012-2014, porcentaje que está ligeramente por encima del promedio de las empresas manufactureras, el cual es igual a 61.2% (INEI, 2017b). En función a lo expuesto, se percibe la relevancia de innovar en dicha actividad económica, hecho que ha sido recogido por las empresas siendo este evidenciable en las estadísticas mencionadas.

En los últimos años, la introducción de nuevas colecciones dentro del mercado textil y de confecciones ha generado que el sector se torne mucho más exigente y competitivo que hace una década, destacando el hecho que los clientes demandan a sus proveedores una respuesta más ágil desde la etapa temprana de producción, razón por la cual las corporaciones se encuentran obligadas a contar con tecnología de punta y personal altamente calificado (PRODUCE, 2015). A pesar de estas exigencias, la encuesta de escasez de talento Resultados Perú 2016-2017, realizada por Manpower Perú, señala que el 46% de empleadores tiene dificultades para cubrir vacantes siendo el perfil técnico el más difícil de encontrar. Dentro de las razones, que según los empleadores dificultan cubrir posiciones, se encuentra la falta de experiencia en primer lugar con 35%; y, de habilidades duras (competencias técnicas) en segundo lugar con 20%. A raíz del contexto descrito, las empresas empleadoras han tomado acciones de respaldo para cubrir dichas vacantes destacando como la acción más frecuente con 56%, el hecho de entrenar y desarrollar talento interno.

Las empresas del sector textil-confecciones no han sido ajenas a este escenario, teniendo en cuenta que la fuerza laboral predominante en estas es de perfil técnico. Particularmente, la empresa sujeto de estudio ha visto evidenciada dicha situación cuando ha demandado costureros para cubrir este puesto de trabajo y, sin embargo, se presentaron jóvenes que no satisfacían el perfil como tal, ya que no contaban con ninguna experiencia previa realizando las funciones requeridas y tampoco poseían conocimientos técnicos. Es así como, en esta empresa, se fueron presentando actividades que ayudaran a contrarrestar estos efectos, pudiendo ser observado un intercambio de conocimiento entre los costureros. Ahora bien, lo que pretende esta investigación es analizar la influencia de los factores individuales tanto del emisor como del receptor de conocimiento y de los factores organizacionales en los procesos de intercambio de conocimiento, y si ello predice la capacidad de innovación de la unidad de costura.

El proceso de innovación, que introduce definidas innovaciones, se nutre de un conjunto de insumos que hacen posible que ellas existan (Benavente, 2009). Entre estos insumos se encuentran las ideas, presentes en las personas que realizan una innovación; y las personas,

como agentes conductores quienes tendrán que estar dispuestas a crear y mantener el proceso innovativo al interior de sus unidades. La relevancia del capital humano se encuentra sustentada tanto en sus ideas como en su experiencia, la cual permitirá transformar aquellas ideas en innovaciones mediante la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos con que cuenta la organización (Benavente, 2009).

“La innovación se fundamenta, según el sector y la empresa, en la creatividad, el conocimiento y la organización, entendida como forma de funcionar para el logro de objetivos” (Vilà & Muñoz-Najár, 2007, p. 3). En tal sentido, una empresa deberá guiar y alinear adecuadamente al capital humano de forma que este constituya una pieza capaz de gestionar exitosamente determinados conocimientos. “Los tipos de conocimientos relevantes para innovar son muy diversos y cubren aspectos que abarcan el mercado, los procesos de generación de nuevos productos, de producción y de comercialización, además de los tecnológicos” (Vilà & Muñoz-Najár, 2007, p. 7). Dicho esto, es importante mencionar que existe cierto tipo de conocimiento que, al no ser fácilmente comunicable, demanda interacciones entre personas durante un periodo de tiempo para que pueda ser aplicado y transferido (Alegre, 2004).

3. Preguntas de investigación

En esta sección se presentará la pregunta general, así como las preguntas específicas que busca responder este estudio. Con el fin de facilitar la comprensión de la lógica de esta investigación, las preguntas han sido formuladas de acuerdo a los capítulos propuestos (ver Anexo A).

3.1. Pregunta General

¿Existe una influencia de los factores individuales tanto del emisor como del receptor de conocimientos y de los factores organizacionales en los procesos de intercambio de conocimiento, y ello conduce a una mayor capacidad de innovación en procesos productivos de la unidad de costura de la empresa ABC?

3.2. Preguntas Específicas

- ¿Existen teorías o estudios empíricos que planteen una relación entre los factores individuales (del emisor y receptor) y factores organizacionales con los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación organizacional centrada en procesos?
- ¿Cómo se caracteriza el contexto que viven las empresas del sector textil-confecciones peruano durante el año 2018 en relación al mercado laboral y las exigencias de producción por parte de los clientes?

- ¿Cómo se contrasta la relación de influencia entre los factores individuales, los factores organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación en procesos productivos de la unidad de costura a partir de lo manifestado por los costureros, quienes ocupan el rol de emisor y receptor de conocimiento, y por los supervisores y la plana administrativa como observadores externos al proceso y soporte para ello?

4. Objetivos de investigación

En esta sección se presentará el objetivo general, así como los objetivos específicos que busca alcanzar este estudio. Estos han sido formulados de la mano de las preguntas detalladas anteriormente.

4.1. Objetivo General

Analizar la influencia de los factores individuales tanto del emisor (disfrute de ayudar a otros y autoeficacia del conocimiento) como del receptor (motivación y asimilación del conocimiento) y de los factores organizacionales (soporte de la alta gerencia, recompensas, trabas burocráticas y lugares y tiempo) en los procesos de intercambio de conocimiento (donación y recolección del conocimiento) entre costureros, y comprobar si ello conduce a un incremento en la capacidad de innovación en procesos productivos en la unidad de costura de la empresa ABC.

4.2. Objetivos Específicos

- Analizar planteamientos teóricos y estudios empíricos que relacionen los factores individuales (del emisor y receptor) y factores organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación organizacional centrada en procesos.
- Describir el contexto que viven las empresas del sector textil-confecciones peruano durante el año 2018 en relación al mercado laboral y a las exigencias de producción por parte de los clientes.
- Analizar la relación de influencia de los factores individuales, los factores organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación en procesos de la unidad de costura a partir de lo manifestado por los costureros, con la percepción que posee el personal administrativo y supervisores acerca del desenvolvimiento de dichos elementos en la unidad en cuestión.

5. Hipótesis de la Investigación

En esta sección se presentará la hipótesis general, así como las hipótesis específicas construidas para este estudio. Estas guardan relación tanto con las preguntas como con los objetivos planteados anteriormente.

5.1. Hipótesis General

Los factores individuales del emisor (disfrute de ayudar a otros y autoeficacia del conocimiento) y del receptor (motivación y asimilación del conocimiento) y los factores organizacionales (soporte de la alta gerencia, recompensas, trabas burocráticas y lugares y tiempo) poseen una alta relación causal con los procesos de intercambio de conocimiento (donación y recolección del conocimiento) entre costureros, y ello incrementa la capacidad de innovación en procesos productivos, entendida como la habilidad organizacional que permite innovar, dentro de la unidad de costura de la empresa ABC en el 2018.

5.2. Hipótesis Secundarias

- Existen planteamientos teóricos y estudios empíricos como el estudio de Lin (2007) que relacionan y analizan los factores individuales tanto del emisor como del receptor y los factores organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación organizacional.
- El contexto que viven las empresas del sector textil-confecciones peruano durante el año 2018 en relación al mercado laboral y a las exigencias de producción por parte de los clientes, está caracterizado por una escasez de talento para cubrir puestos técnicos y por clientes que demandan respuestas más ágiles a sus pedidos de producción.
- Existe una variación significativa en lo manifestado por los costureros acerca de la relación de influencia entre los factores individuales y organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación en la unidad de costura con la visión que tienen los supervisores y el personal administrativo acerca de dichos elementos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Gestión estratégica

En este apartado se abordará el concepto de gestión estratégica de acuerdo al enfoque más conveniente para la presente investigación. En primera instancia se definirá a través de los autores más relevantes el concepto de estrategia, para luego describir y reflexionar acerca del proceso integral que conlleva la gestión estratégica.

1.1. Definiciones

El concepto de estrategia ha sido trabajado y definido por diversos e importantes autores, algunos de ellos con un enfoque y términos distintos. Empezando por el origen de la palabra, esta tiene orígenes militares y proviene del griego *strategos*, el cual combina las palabras *stratos* y *ago*, que se refieren al ejército y la dirección, respectivamente, donde el objetivo clave es tener una ventaja competitiva (David, 2003). El concepto de estrategia según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), parte de la importancia del análisis que debía ser realizado por los gerentes para saber cuáles son los recursos que tenía su empresa en la actualidad y cuáles debería tener. Ahondando más en el concepto, la estrategia es “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, la cual permitía consolidar una ventaja dentro de un entorno cambiante mediante la configuración de recursos y competencias, satisfaciendo así las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes y Whittington, 1984, p. 10). Básicamente, la estrategia es el “hilo conductor” entre las operaciones realizadas por la empresa y los productos o mercados de la misma (Mintzberg et al., 1997). Debido a la importancia que tiene para direccionar los planes a largo plazo de la organización, se convierte en una herramienta imprescindible para tomar decisiones. Para ello, se toman en cuenta cuatro componentes: el alcance del producto, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia de la empresa (Mintzberg et al., 1997). De la misma manera, Porter (1982) señala que la estrategia se enfoca en desarrollar una fórmula general acerca del escenario de competición de la empresa, es decir, definir sus metas y las políticas que requieren tener para poder cumplirlas. Sin embargo, para Hambrick y Fredrickson (2001), la estrategia no se trata principalmente de planificar si no de tomar decisiones intencionadas, informadas y primordialmente integradas, es decir, mantener una sinergia con toda la empresa y su entorno.

Por último, Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1999) explican que el concepto de estrategia requiere por lo menos cinco definiciones, pues si bien esta se define de una manera en particular, implícitamente se usa de diferentes formas en la combinación de las características de las cinco P de la estrategia (los cinco componentes que una estrategia debe de tener). En primer

lugar, es un plan, donde la organización encuentra una dirección hacia el futuro. Sin embargo, todo puede estar correctamente planificado, pero por factores del entorno externo o interno, se realizan acciones distintas a las programadas. Por ello, la estrategia es un patrón, ya que debe de haber coherencia de conducta en el tiempo. El patrón corresponde a la estrategia que realmente la empresa siguió (no solo se quedó en la formulación) y gracias a él se determinan conductas a partir de su pasado. La estrategia no solo es el plan que la empresa razonó y programó como parte de sus objetivos a seguir, si no lo que realmente se llegó a realizar. La estrategia también es una posición, pues determina en qué mercado se ubica los productos. Por el contrario, la estrategia como perspectiva, mira hacia adentro y hacia arriba, es decir que se basa en el interior de la organización actual y la visión de esta. Por último, la estrategia es una estratagema, una “maniobra” con el fin de burlar a la competencia (Mintzberg, et al., 1999)

En resumen, se define que la estrategia como el instrumento que establece una dirección, pues señala el rumbo de la organización, concentra el esfuerzo porque promueve la coordinación de actividades hacia un mismo fin y define a la organización, debido que la distingue y le da consistencia con la cual reduce la ambigüedad y genera orden (Mintzberg et al. 1999). Dicho de otro modo, la estrategia es el patrón o plan que integra las metas y políticas más importantes de una organización y, a la vez, establece un ordenamiento coherente de acciones a realizar (Mintzberg et al., 1999)

Para fines de la presente investigación, el concepto de estrategia será trabajado en base a Mintzberg et al. (1997) con el fin de abarcar un enfoque completo y preciso, acorde a los propósitos de este estudio.

1.2. Proceso estratégico

Habiendo explicado el concepto de estrategia del cual se guiará la investigación, es importante mencionar que ello difiere respecto a la gestión o dirección estratégica. La gestión estratégica es un proceso integrador que requiere una mirada holística. Este proceso se divide en tres partes: formulación, implantación y evaluación de las decisiones que permitan a la empresa lograr sus metas y objetivos (David, 2003). En la etapa de formulación se realizan las siguientes actividades:

Creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías

específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. (David, 2003, pp. 5-6).

Seguido de la etapa de implantación o ejecución, en la cual se requiere lo siguiente:

Esta etapa comprende la definición de los objetivos anuales, diseño de políticas, motivación a los empleados y distribución de los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (David, 2003, p. 6).

Esta etapa es vital, pues se encarga de llevar a cabo todo lo planificado y, por lo tanto, requiere una gran movilización de personas y recursos. Es considerada la etapa más difícil de la gestión estratégica.

Por último, se encuentra la etapa de evaluación de la estrategia, la última etapa de la gestión o dirección estratégica, que es la etapa donde los líderes pueden saber cuáles estrategias están funcionando y cuáles otras no. Todas las estrategias están sujetas a cambios debido a aspectos internos y externos que van variando (David, 2003). “Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas” (David, 2003, p. 6).

Estos tres procesos de la gestión o dirección estratégica se dan en los tres niveles jerárquicos de una organización: directivos, unidad de negocios estratégicos y funcional. Esto motiva a la organización a trabajar de manera integrada y a ser competitiva, a través la comunicación e interacción entre gerentes y empleados, con el fin de lograr los objetivos organizacionales (David, 2003).

El objetivo de la gestión estratégica se centra en enfocarse en la misión general de la empresa. Como explica Drucker (1998), cuando se plantea la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, la respuesta conduce a definir objetivos y proponer estrategias para llevarlo a cabo. Por lo tanto, es muy importante que cada una de estas etapas estén alineadas con el propósito inicial de la empresa, pues a pesar de existir diversos cambios, lo cual es normal en el entorno, la empresa no debe de perder de vista sus objetivos.

Debido a la importancia de la estrategia en una organización, es importante mencionar también que, si bien es cierto que la estrategia ayuda a la empresa a desarrollarse y defenderse

en el mercado, existen ciertas estrategias que parecen ser más racionalmente premeditadas, como las estrategias de las industrias maduras de producción masiva o en el gobierno, mientras que otras tienden a ser más adaptables y emergentes, como en las industrias de alta tecnología que son más dinámicas (Mintzberg et al. 1999). Por ello, es muy importante realizar un análisis a fondo desde el inicio de la formulación, conociendo detalladamente en qué ambiente se desarrolla la empresa, conocer sus fortalezas, debilidades, qué amenazas existen o se aproxima, qué oportunidades aprovechar, prestar atención a los futuros cambios en el entorno y un factor muy importante: desarrollar un sentido adaptativo en la organización, pues en la actualidad las organizaciones que no son orgánicas no logran sobrellevar los cambios con éxito.

1.3. Ventaja competitiva

Como se ha explicado previamente, la estrategia es fundamental para el logro de los objetivos de una organización. Es por ello que cada organización al formular su estrategia debe de procurar que esta sea competitiva en el mercado en el cual está desarrollándose.

“Una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas” (Porter, 2001, p.11), pero no solo basta con establecer metas y políticas, también es importante realizar un análisis previo de los sectores industriales y sus competidores con la finalidad de estudiar el entorno en el que se encuentran (Porter, 2001).

Según Porter (1991), existen tres estrategias competitivas genéricas. En primer lugar, se encuentra la estrategia de liderazgo global en costos, basada en la gran escala a costa de un control riguroso de costos sin descuidar la calidad, el servicio, entre otros aspectos. En segundo lugar, se encuentra la estrategia de enfoque. Esta consiste en centrarse en un segmento de productos o mercado, un grupo de compradores o un mercado geográfico. Se enfoca en dar un servicio de primera calidad al mercado seleccionado. En tercer lugar, se observó la estrategia en la cual se centrará la investigación respecto al ámbito de estrategia: la estrategia de diferenciación. Esta se diferencia de las otras dos estrategias debido a la autenticidad del producto o servicio ofrecido. Cuando se logra la estrategia de diferenciación, permite a la organización conseguir rendimientos superiores al promedio y brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes se vuelven leales a la marca. La empresa que se diferencia para ganar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia. A consecuencia de ello, se disminuye la sensibilidad al precio y aumentan los márgenes de utilidad, lo que permite prescindir de la posición de costos bajos (Porter, 2001). La selección de una de ellas es importante, pero más importante aún es saber reflejarla en acciones, ya que el fracaso de muchas estrategias proviene de la incapacidad de la empresa de traducir la

estrategia en pasos de acción específicos. Es por eso que la existencia de un puente entre la formulación de la estrategia y su implantación es esencial (Porter, 2001).

En efecto, estas acciones son en lo que se resumen la ventaja competitiva. La ventaja competitiva es, en pocas palabras, cómo una empresa ha llevado a la práctica esa estrategia competitiva que formuló en un inicio y es el resultado del valor que esta empresa es capaz de crear para sus compradores (Porter, 1987). Sin embargo, a pesar de su importancia, muchas organizaciones la pierden de vista debido a la priorización en el crecimiento y diversificación de sus operaciones.

En cuanto al proceso de definición de la ventaja competitiva en una organización, es importante tomar en cuenta la herramienta llamada cadena de valor, la cual

disgrega la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores (Porter, 1991, p.51).

Por lo tanto, la estrategia y la ventaja competitiva se complementan una con la otra en la medida que para poder tener una ventaja competitiva es necesario contar una estrategia con el fin de planificar los diversos pasos para ejecutar los objetivos de la empresa y cuáles serán las acciones en las que se basará esta ventaja. Como se ha venido desarrollando, este concepto se trabajará bajo la definición de Porter (1991).

Asimismo, para la presente investigación es relevante centrar la ventaja competitiva a partir de actividades estratégicas realizadas mejor que los competidores, y no necesariamente de manera económica. Para ello, la calidad es el eje principal.

La palabra “calidad”, significa atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes o servicios. Dicho atributo debe de estar relacionado con el uso y valor que haga sentirse satisfecho al cliente (Rico, 2001). La calidad satisface la percepción del cliente, quiere decir que

los clientes comparan el desempeño real del producto o la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas y se forman un juicio que rara vez es neutro. El producto o servicio recibe la aprobación o el rechazo. Por consiguiente, la definición básica de calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Berry, 1996, p.2).

La calidad es un atributo determinante en las organizaciones, pues genera valor en su producto o servicio y por consecuencia, genera valor al cliente. Claramente esto desencadena

diversos efectos positivos, dentro de ellos la fidelización del cliente, lo cual es esencial para la continuidad de un negocio.

Dicho esto, es importante hacer una aclaración y diferenciación, pues tener un producto de calidad no es lo mismo contar con un sistema de gestión de la calidad, debido que la gestión de la calidad abarca tres grandes procesos: planeamiento de la calidad, control de la calidad y mejoramiento de la calidad. El concepto de dichos procesos se trabajará en función al autor Rico (2001), quien abarca el proceso de aseguramiento dentro del control de la calidad a diferencia de otros autores.

El proceso de planeamiento de la calidad tiene dos objetivos puntuales: determinar los clientes internos y externos, precisar las necesidades del cliente y elaborar bienes que los satisfagan. El resultado que se quiere obtener en este primer proceso es el de planear la calidad. Es importante realizar en este proceso un análisis de la misión, visión, valores y la política de calidad de la empresa. Asimismo, enfocarse en el planeamiento del portafolio, es decir, enfocarse a qué segmento o tipo de cliente está dirigiéndose la empresa. Por otro lado, en el proceso de control de la calidad, es donde se asegura la continuidad de este sistema. En este proceso se monitorea, mide, compara y ajusta los productos de acuerdo a lo planificado en el primer proceso de planeamiento. El resultado deseado es identificar las imperfecciones de la calidad y el aseguramiento de la calidad que debe de incluirse en los planes estratégicos de la organización para garantizar su cumplimiento con la ayuda de ciertas políticas. Por último, se encuentra el mejoramiento de la calidad, es en este proceso donde se mejoran los puntos críticos y se eliminan las actividades que no agregan valor. El resultado de este proceso, como se puede ver, es corregir las imperfecciones de la calidad (Rico, 2001).

Estos tres procesos son determinantes para la creación y ejecución de un sistema de gestión de la calidad, pero para ello es necesario que se planifique estratégicamente. A esto se refieren diversos autores como Berry (1996) y Rico (2001), que la organización debe de introducir la calidad dentro de su estrategia competitiva y no solo como un atributo más de sus productos o servicios, ya que se obtendrían mayores beneficios. Tener la calidad como la estrategia competitiva seleccionada, le permite a la empresa enfocar sus recursos en distinguirse de otros competidores sin desperdiciar esfuerzos en vano. No es suficiente con la selección de la estrategia competitiva si no, de realizar una completa planificación de las actividades y recursos que conlleven a la diferenciación de la oferta de la empresa en comparación del resto. La calidad, como sostiene Berry (1996), no solo te ayuda a reducir los costos totales o la rotación de clientes, esta también ayuda a incrementar las ventas e inclusive atraer nuevos clientes con menos costos de mercadeo, y con ello lograr una ventaja competitiva.

En conclusión, “la gestión de la calidad es una decisión estratégica, y como tal es el resultado final de un proceso decisorio, reflexivo y riguroso. Esta decisión estratégica consiste en seleccionar la estrategia que mejor satisfaga y cumpla los fines” (Berry, 1996, p.197). Por ende, es importante introducir la relevancia de la gestión de la calidad dentro de las actividades estratégicas de la organización, con la finalidad de contar con una ventaja competitiva enfocada claramente en los objetivos de la organización.

2. La innovación

El papel de la innovación a nivel organizacional ha ido en ascenso durante los últimos años. Así pues, se sabe que el crecimiento económico de los países desarrollados tiene una estrecha relación con la innovación tecnológica que generan las empresas y esta innovación tecnológica se produce cuando se satisfacen las demandas, las necesidades o los requerimientos de la sociedad (Ísmodes, 2016).

Bajo una visión empresarial se puede entender que el objetivo último de la innovación es mejorar su rendimiento, lo cual puede ser reflejado en un aumento de su demanda o en la reducción de costes. Es así como un nuevo producto o proceso puede significar la fuente de una ventaja competitiva en un mercado específico. Por ejemplo, en una situación donde una innovación aumenta la productividad de un proceso, la organización obtendría una ventaja en costes frente a sus competidores, y de esta manera aumentaría su participación en el mercado y sus beneficios (OECD, 2005).

2.1. Definiciones de innovación

A lo largo de los años, el concepto de innovación ha sido tratado bajo distintos enfoques que respondían principalmente a los intereses propios del contexto y del ámbito al cuál se le vinculaba. De tal manera, en el presente apartado se procederá a exponer el fenómeno de innovación de acuerdo a los autores más relevantes para este y se identificará el concepto a ser utilizado para la presente investigación.

Un primer acercamiento al concepto de innovación fue proporcionado por Schumpeter (1934) quien la definió como un proceso dinámico de destrucción creativa en donde nuevas tecnologías reemplazan a las antiguas, lo cual determina el desarrollo económico. Así como también, señaló al rol de los empresarios como el papel central en la dinámica del desarrollo económico, quienes serían las personas más audaces, dinámicas y enérgicas, que se exponen al riesgo posible.

Años más tarde, Drucker (1985) definió “innovación” como un término económico y social, el cual supone una herramienta para los empresarios innovadores, es decir, el medio por

el cual aprovechar cambios en el entorno como una oportunidad de negocio. Así pues, innovar representa una acción cuyo fin es conceder a los recursos la capacidad de producir riqueza de una manera distinta a la visión tradicional.

Por su parte, Porter (1991) en su publicación “La ventaja competitiva de las naciones”, hace referencia al concepto de innovación como el proceso de utilización del nuevo conocimiento, tecnologías y procesos con el propósito de crear productos y mejoras en su empleo, y de esa manera forjar una ventaja competitiva.

En adición, la Comisión Europea mediante el “Libro verde de la innovación”, hacía especial hincapié en la innovación fundamentado en un contexto donde la “aparición y difusión acelerada de nuevas tecnologías y los continuos cambios” (Comisión Europea, 1995, p. 10) estaba significando un reto para la sociedad de la época. De tal forma, esta consideró a la innovación

como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad (Comisión Europea, 1995, p. 4).

Ahora bien, hoy en día la definición más utilizada de manera global es la propuesta a través del Manual de Oslo, el cual fue introducido por la Organización para la Competitividad y Desarrollo Económicos [OECD], en donde se detalla que

una innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas (OECD, 2005 p. 48).

Es así como el Manual de Oslo surge de la identificación del grado de complejidad del proceso de innovación y del abanico de posibilidades a partir de las cuales las innovaciones pueden surgir en el ámbito empresarial (OECD, 2005). Es por ello que la OECD considera necesario, por medio de una reflexión y discusión sobre las mismas, alcanzar un conjunto de convenciones con el propósito de obtener definiciones operativas, y consecuentemente, emplearlas en encuestas estandarizadas (OECD, 2005).

A partir de la consigna de lograr un grado de comparabilidad sólido, en cuestión de resultados de los esfuerzos realizados, entre un determinado país con otro a nivel regional como internacional, se construyó el Manual de Bogotá (2001), el cuál propone un set común de indicadores que tiene sus raíces en el Manual de Oslo y que se basa en criterios conceptuales

compartidos y el empleo de procedimientos equivalentes para la obtención de información en empresas pertenecientes a América Latina. Dicho documento, posee como idea central que existen especificidades a nivel regional, nacional e, incluso, local que hacen distintas a las organizaciones latinoamericanas de sus semejantes ubicadas en países más desarrollados de la OECD como de su propio pasado reciente. Estas cualidades “están relacionadas con las características particulares de sus respectivos Sistemas de Innovación, la conformación de los mercados en que operan, el tamaño y las características de la firma predominante, el grado y carácter de la inserción internacional de la economía, entre otros aspectos” (RICYT, 2001, p.15).

De esta manera, el Manual de Bogotá define a las actividades de innovación como:

Acciones llevadas a cabo por la firma tendentes a poner en práctica conceptos, ideas y métodos necesarios para la adquisición, asimilación e incorporación de nuevos conocimientos. El producto de estas acciones tiene como resultado un cambio técnico en la empresa, sin que ésta sea necesariamente una innovación tecnológica en el sentido estricto, lo cual se debe reflejar en el desempeño de la empresa (RICYT, 2001, p.38).

Conforme a lo expuesto en el presente apartado, se entiende que, en la actualidad, el referente internacional más adecuado para llevar a cabo investigaciones sobre innovación es el Manual de Oslo. Este posee un adecuado marco conceptual y define claramente el mencionado fenómeno y sus circunstancias (Anlló, 2003). Sin embargo, si lo que se busca es estudiar a organizaciones de América Latina, definitivamente una opción importante a considerar es el Manual de Bogotá dado el enfoque que este provee y los cimientos bajo los cuales fue construido.

Por consiguiente, se ha llegado a la conclusión que la presente investigación se fundamentará sobre lo propuesto por el Manual de Oslo en relación a las definiciones y clasificaciones que este provee, tomando en cuenta también al Manual de Bogotá, con el fin de utilizar un punto de partida estandarizado en cuestión de las normas internacionales y regionales de medición de la innovación, buscando alcanzar así un grado de comparabilidad aceptable

2.2. Clasificación de la innovación

La innovación ha sido ampliamente trabajada bajo dos tipos de clasificaciones que buscan organizar los conceptos relacionados a ella y presentar sus distintas formas. A continuación, se expondrá a la innovación según su grado de novedad como también a la innovación según su naturaleza.

2.2.1. Innovación según su grado de novedad

En primer lugar, en relación al grado de novedad a nivel empresa, se considera la existencia de una innovación si se ha introducido un producto, proceso, método comercial u organizativo resultando nuevos para una empresa en específico, sin importar que ellos hayan sido introducidos en otras (OECD, 2005).

En segundo lugar, la empresa lleva a cabo una innovación a nivel mercado cuando esta es la primera en introducirla en un determinado mercado (OECD, 2005). Se entiende a este como el conjunto conformado por la empresa y sus competidores, así como también puede hacer referencia a un área geográfica o a una línea de producto. De esta manera, “el alcance geográfico de nuevo para el mercado depende, por tanto, de la propia percepción de la empresa sobre el mercado en el que opera y puede incluir empresas tanto nacionales como internacionales” (OECD, 2005, p. 58).

En tercer lugar, una innovación es nueva para el mundo cuando la organización es la pionera al introducir una innovación tanto en todos los mercados como en todos los sectores en relación a un país determinado o de manera internacional. De esta manera, se puede apreciar que una innovación nueva para el mundo manifiesta un grado de novedad considerablemente mayor en comparación a la clasificación predecesora (OECD, 2005).

Por otro lado, la OECD también hace referencia a la innovación de acuerdo a su grado de impacto, la cual nos señala que pueden existir dos categorías: progresiva y radical (OECD, 2005).

Las innovaciones progresivas o incrementales hacen referencia a pequeños cambios que muchas veces pasan desapercibidos debido a no mostrar mayor significancia, sin embargo, a medida que pasa el tiempo y ellas se van acumulando, originan resultados de suma trascendencia en la productividad y la competitividad internacional. Es relevante mencionar que estas innovaciones no surgen espontáneamente, sino que demandan grandes esfuerzos de investigación por parte de los obreros, ingenieros y técnicos de la organización correspondiente (CEPAL, 2009).

Por su parte, las innovaciones radicales son eventos discontinuos, que se dan irregularmente dentro de los distintos sectores económicos a lo largo de los años (CEPAL, 2009). Para que estas se lleven a cabo se hace necesario una voluntad organizacional de la mano de departamentos formales de innovación y desarrollo [I+D], lo cual en determinadas ocasiones implica una fuerte interacción con la ciencia. Un componente esencial de este tipo de innovación es el esfuerzo sistemático e institucionalizado, que cumple el rol de base a partir del

cual se erigen las investigaciones, proveniente de grandes corporaciones que tienen a disposición considerables recursos financieros y tecnológicos (CEPAL, 2009).

Es importante tener en cuenta también que algunos sectores dentro de la industria se caracterizan por cambios tecnológicos pequeños e innovaciones incrementales; mientras, otros, por rápidos y radicales. Esto viene siendo concebido de acuerdo a la dinámica y a las propias características y exigencias para la misma. Es así como, en los sectores en donde el contenido tecnológico posee un rol protagónico, la I+D ocupa un papel trascendental para las actividades innovadoras, mientras que otros dependen, en mayor medida, de la adopción de conocimiento y tecnología (OECD, 2005).

2.2.2. Innovación según su naturaleza

A continuación, se expondrán los cuatro tipos de innovación: producto, proceso, comercial y organizacional.

Tabla 1: Tipos de Innovación según su naturaleza

TIPO	DEFINICIÓN	OBJETIVO
PRODUCTO	Introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles.	Diferenciación y reposicionamiento de los productos en el mercado.
PROCESO	Introducción de un método de producción o de distribución nueva o significativamente mejorado.	Disminuir los costes unitarios de producción o de distribución, aumentar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos o significativamente mejorados.
COMERCIAL	Introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio.	Satisfacer mejor las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados, o reposicionar un producto de la empresa en el mercado, para incrementar sus ventas.
ORGANIZATIVA	Introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa.	Reducción de costes administrativos o de transacción, mejorar la satisfacción en el trabajo, conseguir acceso a activos no comercializables o reducir los costes de abastecimiento.

Adaptado de: OECD (2005)

Por su parte el Manual de Bogotá (2001) expresa que para llevar a cabo una innovación efectiva, primero es necesario que la organización realice determinadas actividades innovadoras. Estas abarcan un conjunto de decisiones vinculadas a temas científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales, donde también se encuentra incluida la inversión en conocimientos. Para la innovación en productos y procesos, siendo este último donde se encuentra centrado la presente investigación, se resalta la actividad de adquirir y generar

conocimiento nuevo o relevante para la firma. Esta actividad comprende el desarrollo de investigación y experimentación, el cual tiene que ver con el trabajo de manera creativa que busca aumentar el stock de conocimiento; la adquisición de tecnología no incorporada y conocimiento, que no es otra cosa que la adquisición de conocimiento externo; y la adquisición de tecnología incorporada, enfocada en la adquisición de maquinaria y equipo (RICYT, 2001).

Como se ha podido apreciar en el párrafo anterior el conocimiento posee un rol protagónico en las actividades innovadoras que, si se gestionan correctamente, pueden llegar a la introducción efectiva de una innovación. Dicho en otras palabras, conforme a lo evidenciado a partir del Manual de Bogotá, es claro que ciertos elementos en conjunto poseen el papel de detonadores del camino hacia la introducción de una innovación y, es así como el conocimiento parece significar una pieza fundamental.

2.3. Determinantes de la innovación

Innovar no es una acción que surge de la nada pues existen factores que influyen en su nacimiento y dirección, y es así como estos pueden impulsarla, limitarla, o también moldearla. Estos factores reciben el término de determinantes y se pueden separar entre los determinantes ambientales, quienes se encuentran externos a la empresa; y, los determinantes organizacionales, quienes se encuentran dentro de la empresa (Damanpour & Aravind, 2006). En función al sector al cual pertenece la empresa sujeto de estudio, se han elegido ciertos determinantes que serán expuestos a continuación.

2.3.1. Determinantes ambientales

En primer lugar, la competencia actúa como un determinante ambiental, la cual hace referencia a la intensidad de la competencia tecnológica o de mercado (Damanpour & Aravind, 2006). Esta puede ser medida por el número de competidores que una empresa enfrenta, porcentaje de empresas innovadoras en el sector, promedio de ganancias brutas del mercado dentro de una industria y el grado de participación por parte de empresas extranjeras (Damanpour & Aravind, 2006).

Por su parte, las ganancias provenientes de la innovación son mayores en industrias competitivas y que el aislamiento de la competencia podría causar ineficiencias que inhiben la innovación (Damanpour & Aravind, 2006). De esta manera, Damanpour y Aravind (2006) enfatizan en que la competencia genera fuertes incentivos para adquirir conocimiento y aprovecharlo productivamente, es así como llegan a la conclusión de que la innovación y la competencia son inseparables.

En segundo lugar, la oportunidad tecnológica es otro determinante ambiental. Este refleja la influencia del empuje de la tecnología en la industria (Damanpour & Aravind, 2006). Esta puede ser medida como el valor del conocimiento industrial menos el gasto en I+D de una empresa. Por otro lado, también podrían ser utilizada como un indicador la existencia de colaboraciones entre el departamento de I+D con universidades y otras instituciones externas dedicadas a la I+D (Damanpour & Aravind, 2006).

De acuerdo con Damanpour y Aravind (2006), la oportunidad tecnológica ocurre cuando los cambios en los conocimientos científicos y técnicos reducen el costo de nuevos productos y procesos. De esta forma, una mayor oportunidad tecnológica alentaría la innovación porque el conocimiento compartido por firmas a través de spillovers u otros efectos reducen el costo de incorporar conocimiento en nuevos productos o procesos. Empresas pertenecientes a industrias tecnológicamente progresivas invertirían más en investigación y desarrollo y podrían ser más propensos que el promedio a generar patentes (Damanpour & Aravind, 2006). Bajo estas condiciones, se puede pensar que la oportunidad tecnológica influenciaría en innovaciones de producto con una correlación positiva mayor que innovaciones en proceso (Damanpour & Aravind, 2006). Sin embargo, cuando un producto llega a su madurez, los cambios en la competencia vuelcan el foco en la eficiencia de procesos, y las empresas comienzan a enfatizar en la innovación de proceso (Kotabe, 1990, citado en Damanpour & Aravind, 2006).

2.3.2. Determinantes organizacionales

En primer lugar, el tamaño de una organización puede variar dependiendo del criterio elegido para definirlo y el enfoque que se le otorgue a una investigación en específico. A lo largo del tiempo, el tamaño de una empresa ha sido medido por el número de empleados que esta posee, el porcentaje de participación en un mercado, el monto de sus ventas o inclusive la cantidad de bienes bajo su propiedad (Damanpour & Aravind, 2006).

En relación al concepto de innovación, se conoce que las pequeñas empresas aprovechan las oportunidades discontinuas e innovan introduciendo tanto nuevos productos como nuevos métodos de producción, lo que genera una apertura hacia nuevos mercados y una reorganización de las industrias (Damanpour & Aravind, 2006). Por contra parte, las grandes empresas poseen un alto grado de conocimiento científico y de gestión así como medios de producción, accesibilidad a grandes fondos de recursos financieros e, inclusive, algunas de ellas cuentan con cierto grado de poder de monopolio. En función al conjunto de elementos mencionado, su disposición a arriesgarse en cuanto a invertir en innovación sería mayor a comparación de empresas de tamaño reducido (Damanpour & Aravind, 2006).

De acuerdo al efecto relativo del tamaño organizacional en las innovaciones de producto y procesos, la mayoría de investigadores académicos postulan que el tamaño podría tener una correlación positiva mayor con los procesos que con las innovaciones de producto (Damanpour & Aravind, 2006). Según Fritsch y Meschede (2001), las pequeñas empresas tienden a invertir más recursos en productos nuevos que en procesos nuevos porque las innovaciones en productos son percibidas como un mejor camino para entrar a un mercado que una innovación en proceso. De manera contraria, las grandes empresas se benefician de las innovaciones en procesos porque estos poseen una ventaja competitiva en explotar sus innovaciones dentro del mercado (Cabagnols & Le Bas, 2002).

Por otro lado, el sector de actividad en el cual opera una empresa posee distintos actores, los cuales interactúan de una manera singular de acuerdo al escenario en cuestión. De esta manera, la coyuntura es diferente para cada empresa y las actividades de innovación cumplen un rol distinto en cada situación (Malerba, 2004).

Cada uno de los actores comprende determinadas competencias, comportamientos, procesos de aprendizaje y estructuras. Asimismo, estos se interrelacionan en un sentido particular de la mano de procesos de comunicación, cooperación, competencia y liderazgo, como también, se encuentran regulados por instituciones y normas (Malerba, 2004). En adición, existen líneas de acción por parte del Estado que se encuentran diseñadas para afrontar problemas específicos y debilidades de un sector. En efecto, el grado de intensidad en tecnología, el conjunto de empresas y la distribución territorial varía de un sector a otro (BID, 2011). Por consiguiente, se concluye que cada sector empresarial cuenta con características y necesidades específicas, y poseen un determinado grado de vínculo con otros, que generan un contexto peculiar para la introducción de innovaciones.

Para terminar, de acuerdo al Human Resources Development Canada (1997), las empresas innovadoras en cuestión de tecnología y organización, ponen una considerable atención en poseer a los trabajadores más cualificados del mercado. Así pues, las empresas requieren una adecuada piscina de conocimiento compuesta por empleados cualificados para desarrollar innovaciones tanto incrementales como radicales, y dicha piscina puede ser mejorada a través de inversiones en entrenamiento del personal (Amara, 2008). Siguiendo esta línea, se sabe que las empresas innovadoras que poseen una fuerza de trabajo mucho más educada, son más rentables que aquellas empresas no innovadoras y también son más dependientes del grado de educación de sus empleados para generar dicha rentabilidad (Leiponen, 1996).

Según la European Science Foundation (2009), las personas que componen una organización deben tener ciertas habilidades para poder enfrentar el reto de innovar, las cuales

están clasificadas de acuerdo a cinco tipos: interpersonales, organizacionales, de investigación, cognitivas, de comunicación y de iniciativa (ver Anexo B).

2.4. Capacidad de innovación

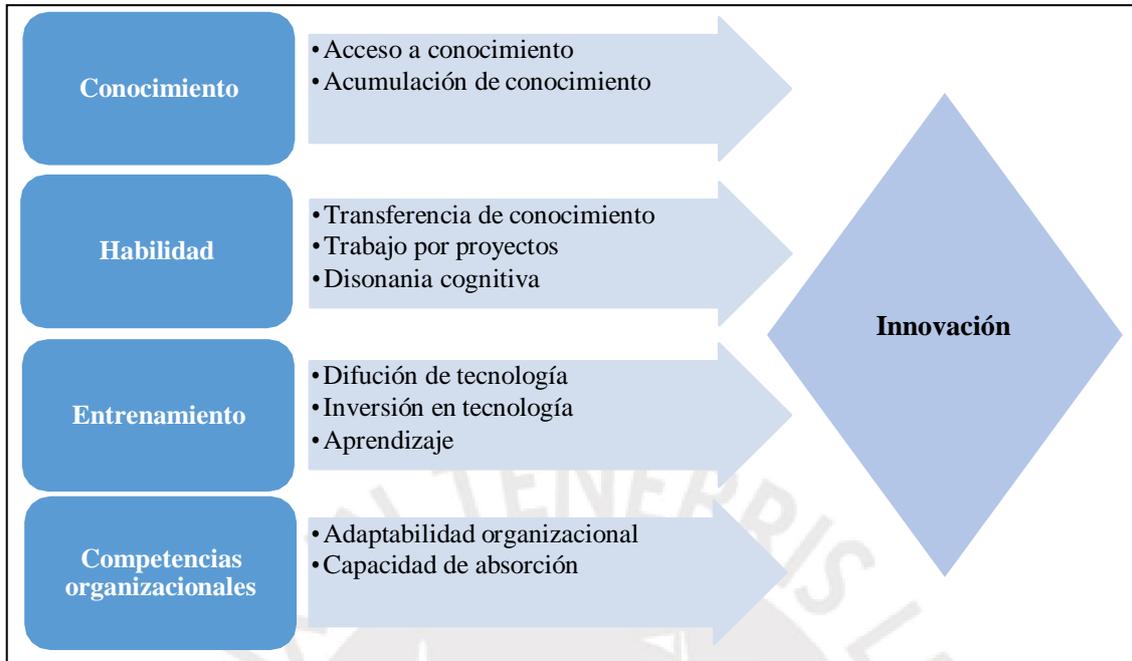
La innovación es un factor determinante por el cual las organizaciones producen herramientas necesarias para adaptarse a un entorno cambiante y competitivo. Por ello, cada vez más empresas han puesto mayor atención a a este fenómeno. De tal manera, es necesario que la empresa gestione adecuadamente toda actividad que repercuta en la habilidad organizacional de introducir una innovación, y así obtener resultados exitosos y consistentes en el tiempo (Lawson & Samson, 2001).

Es así como, Lawson y Samson (2001) proponen la capacidad de innovación como aquel mecanismo capaz de integrar diversas habilidades y recursos clave de la empresa para estimular acciones y comportamientos consistentes dirigidos hacia la creación de nuevas o mejores formas de operar y, por ende, el éxito de la organización. La capacidad de innovación resulta un mecanismo importante para la autorenovación dentro de la organización debido a su capacidad de transformar continuamente el conocimiento e ideas en nuevos productos, procesos, sistemas en beneficio de la misma y grupos de interés (Lawson & Samson, 2001).

Dichos autores mencionan que, a pesar de la inherente incertidumbre vinculada a la innovación, existen patrones subyacentes que pueden identificarse. En efecto, hay ciertas características que poseen en común las organizaciones, que conllevan al éxito de una innovación. Estas características se pueden presentar de distintas formas en función a una empresa u otra, pero siempre representan soluciones particulares al camino nebuloso sobre la gestión de la innovación (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997). En el caso contrario, una empresa que posee una capacidad menor de innovación, es decir, que posea comportamientos aleatorios que no muestren consistencia, podrían no alcanzar el mismo éxito (Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 1999).

De esta manera, Jones y Grimshaw (2008) plantean que existen nexos entre los conceptos de conocimiento, habilidad, entrenamiento y competencias organizacionales, y la consecución de una innovación (ver Figura 1). Es decir, a medida que una empresa pueda desarrollarlos y ponerlos en práctica satisfactoriamente, estos conducirán a potenciar la capacidad de innovación organizacional.

Figura 1: Modelo de interrelaciones entre los componentes de los sistemas de habilidades y la innovación



Adaptado de: Jones y Grimshaw (2008)

En conclusión, las empresas deberían fomentar e invertir en actividades que potencian la capacidad de innovación, pues a partir de esta se logra efectuar la introducción de innovaciones exitosas y, con ello, una posición competitiva en el mercado generando un norte hacia donde dirigir sus esfuerzos.

3. Gestión del conocimiento

La habilidad de gestionar el conocimiento se ha vuelto crucial para desempeño de las organizaciones en una época caracterizada por una economía basada en él. Tanto la creación como la difusión del conocimiento son factores de suma relevancia para alcanzar competitividad. Es así como, cada vez más, este es considerado como una mercancía de gran valor presente en la esencia de muchos productos como en el conocimiento tácito de los empleados de una determinada organización (Dalkir, 2005).

Drucker (1994) abrió paso al análisis de dicho fenómeno haciendo mención al conocimiento como un recurso vital para la fuerza militar de una nación como para la fuerza económica, rompiendo con la visión tradicional que enfatizaba en la tierra, trabajo y capital como únicos recursos relevantes para el desarrollo económico. Es este quien propone que se necesita un trabajo sistemático en la calidad como en la productividad del conocimiento, resultando estos dos factores decisivos para la supervivencia de cualquier organización en lo que él llama la sociedad del conocimiento. Es así como este autor señala que:

La inversión de capital en las herramientas del empleado del saber puede ser ya más alta que la hecha nunca en las herramientas del obrero de fábrica (...) Pero esta inversión de capital es improductiva a menos que el empleado o la empleada del saber apliquen sobre ella el saber que él o ella poseen y que nadie puede quitarles. (...) En la sociedad de los empleados, estos y los medios de producción son interdependientes; no pueden funcionar el uno sin el otro y, mientras que las herramientas (...) están fijas en un sitio, el técnico que sabe cómo hacerlas funcionar y cómo interpretar su lectura tiene movilidad; la máquina depende del empleado y no al contrario (Drucker, 1994, pp. 85-86).

Bajo la perspectiva organizacional, la Gestión del Conocimiento engloba dos aspectos primarios (Dalkir, 2005). Uno de ellos es tratar al componente “conocimiento” en la actividad comercial como una preocupación explícita del negocio reflejada tanto en la estrategia como en la política y en la práctica, abarcando todos los niveles de la organización. Siendo el segundo, establecer una conexión directa entre los activos intelectuales –explícitos y tácitos- de una organización y los resultados positivos.

La Gestión del Conocimiento es entendida como la disciplina que agrupa un conjunto de procesos sistemáticos, bajo la cual se identifica, capta, procesa, comparte y utiliza el conocimiento enmarcado en una organización con el fin de representar valor para esta (Pérez-Montoro, 2016). De acuerdo a Davenport y Prusak (1998), todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que estas llevan a cabo sus operaciones e interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y posteriormente accionan en función de la combinación de este y de sus experiencias como de valores y normas institucionalizadas en su interior.

Ahora bien, es necesario hacer una distinción entre “datos”, “información” y “conocimiento”, conceptos que muchas veces se utilizan como sinónimos, pero que en realidad cada uno abarca un conjunto de características propias de su naturaleza.

Tabla 2: Distinción entre datos, información y conocimiento

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Datos	Comprende hechos, observaciones o percepciones (que pueden o no ser correctas). Por sí mismos, los datos representan números brutos o aseveraciones y, por lo tanto, pueden estar desprovistos de contexto, significado o intención. A pesar de ello, los datos pueden ser capturados, almacenados y comunicados fácilmente usando equipos electrónicos y otros medios.
Información	Subconjunto de datos, sólo incluye los que poseen contexto, relevancia y propósito. La información generalmente implica la manipulación de datos brutos para obtener una indicación más significativa de tendencias o patrones en los datos.
Conocimiento	Se refiere a información que permite acciones y decisiones o información con dirección. Por lo tanto, el conocimiento es intrínsecamente similar a la información o los datos, aunque es el más rico y profundo de los tres, y en consecuencia también el más valioso.

Fuente: Becerra-Fernandez y Sabherwal (2010)

Para ahondar en la definición del conocimiento, es necesario mencionar a Nonaka y Takeuchi quienes definen dicho concepto como “un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 63). Estos autores centran su atención en la naturaleza activa y subjetiva del conocimiento, representada por el compromiso y la creencia, elementos presentes en los sistemas de valores de los individuos. Finalmente, concluyen que “el conocimiento como la información son elementos de contexto específico y son relacionales, ya que dependen de la situación y se crean dinámicamente durante la interacción social de las personas” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 64). En sentido estricto, una organización no puede crear conocimiento sin individuos, ya que este es creado sólo por ellos.

La piedra angular de lo propuesto por Nonaka y Takeuchi es la distinción entre conocimiento tácito y explícito, mediante la cual manifiestan que “la clave de la creación de conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 61). Es así como los referidos autores, comentan que las empresas japonesas consideran que el conocimiento “que se expresa con palabras y números es sólo la punta del iceberg” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 7). De acuerdo a su punto de vista, el conocimiento es principalmente “tácito”, algo no muy evidente y difícil de expresar debido a su complejidad para plantearlo en lenguaje formal, lo cual conlleva a una dificultad para transmitirlo y compartirlo. Este posee características relevantes que ponen en evidencia un plano subjetivo, ya que la intuición y las ideas son parte de él. En adición, este tipo de conocimiento es muy personal, teniendo sus raíces en las acciones y la experiencia individual, como en los ideales, valores y emociones de cada persona (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Por contraparte, el conocimiento explícito, fácilmente podría ser procesado por una computadora, transmitido electrónicamente o guardado en base de datos (Nonaka & Takeuchi,

1999). Este conocimiento “puede expresarse con palabras y números, puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados de computadora, una fórmula química o un juego de reglas generales” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 6). Como se puede apreciar, existe un grado de complejidad distinto entre ambos tipos de conocimientos, siendo este último mucho más manejable que el primero dado a sus características objetivas (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Propiedades del conocimiento tácito y explícito

PROPIEDADES DEL CONOCIMIENTO TÁCITO	PROPIEDADES DEL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO
Habilidad para adaptarse, para manejar nuevas y excepcionales situaciones.	Habilidad para diseminar, para reproducir, para acceder y para volver a replicar en toda la organización
Pericia (expertise), know-how, know-why y care-why	Habilidad para enseñar, para entrenar
Habilidad para colaborar, para compartir una visión, para transmitir una cultura	Habilidad para organizar, para sistematizar; para traducir una visión en un estado de la misión, en lineamientos operacionales
Coaching y mentoring para transferir conocimiento experimental de uno a uno, cara a cara	Transferencia de conocimiento a través de productos, servicios, y procesos documentados

Fuente: Dalkir (2005)

Una vez dejado claro las definiciones de cada uno de los tipos de conocimiento y haber apreciado la envergadura del conocimiento tácito, Nonaka y Takeuchi (1999) introducen una visión de la innovación de una forma distinta. Estos declaran que la innovación se tratará como “un proceso individual de autorrenovación en el nivel personal y en el organizacional” (p. 9). Es así como el compromiso por parte de los empleados y su identidad con la organización y su misión cobran especial relevancia. A ello se suma el hecho que la creación de un nuevo conocimiento vincula ideales e ideas como incentivo para la innovación, siendo la esencia de esta, la recreación del mundo de acuerdo a una visión en particular (Nonaka & Takeuchi 1999).

En complementariedad a lo expuesto anteriormente, es de importancia recalcar que “el conocimiento debe construirse por sí mismo, y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 9). La organización necesitará obligatoriamente de la iniciativa del individuo y de la interacción que se da dentro del grupo para crear conocimiento, el cual podrá ser amplificado a través del dialogo, discusión, intercambio de experiencias y observación. A partir de un dialogo se pueden generar conflictos tanto como desacuerdos, lo que empuja a los actores vinculados a cuestionar las premisas existentes y darle a sus experiencias un nuevo sentido (Nonaka & Takeuchi, 1999).

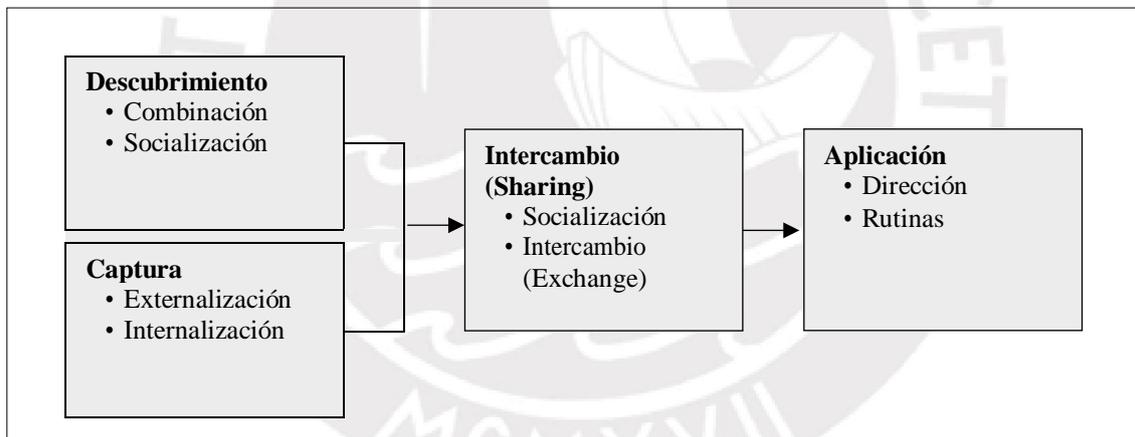
El conocimiento en el ámbito organizacional puede tomar diversas formas. Estas incluyen las competencias y las capacidades de los empleados, el conocimiento de una empresa

sobre clientes y proveedores, know-how para llevar a cabo procesos específicos, propiedad intelectual en forma de patentes, licencias y derechos de autor, sistemas para aprovechar la fuerza innovadora de la empresa, entre otros. Para las empresas, el conocimiento representa un recurso, un activo intangible y forma parte del llamado capital intelectual de una organización (North & Kumta, 2014).

3.1. Procesos de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento está basada en cuatro principales tipos de procesos. Para Becerra-Fernandez y Sabherwal (2010) estos procesos incluyen el proceso por el cual el conocimiento es descubierto y capturado, como compartido y aplicado. Estos, a su vez, están sustentados en siete subprocesos, en donde uno de ellos soporta dos de los principales tipos de procesos (Ver Figura 2). De la mano de Nonaka y Takeuchi (1994) y su planteamiento acerca cómo el conocimiento es convertido, a través de la interacción, de tácito a explícito, se identificaron cuatro maneras de gestionarlo siendo estas la socialización, externalización, internalización y combinación. Los otros tres subprocesos –intercambio, dirección y rutinas– fueron planteados por Grant (1996) y Nahapiet y Ghoshal (1998).

Figura 2: Procesos de la gestión del conocimiento



Fuente: Becerra-Fernandez y Sabherwal (2010)

El descubrimiento de conocimiento es definido como el desarrollo de nuevo conocimiento tácito o explícito a partir de datos e información o desde la síntesis de conocimiento anterior. El descubrimiento de nuevo conocimiento explícito está basado directamente en la combinación, mientras que el descubrimiento de nuevo conocimiento tácito está basado directamente en la socialización. La combinación es en donde los cuerpos múltiples de conocimiento explícito se sintetizan para crear conjuntos nuevos y más complejos de conocimiento explícito; conocimiento explícito existente, datos e información son reconfigurados, recategorizados y recontextualizados para producir nuevo conocimiento explícito. Por otro lado, la socialización es el proceso de obtención de conocimiento tácito a

través de la interacción entre individuos, y no a partir de instrucciones verbales o escritas (Nonaka, 1994; Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010).

La captura de conocimiento es definida como el proceso de recuperación de conocimiento tácito o explícito que se encuentra en personas, artefactos u organizaciones (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Asimismo, este puede estar presente fuera de la propia organización, es decir, en consultores, competidores, clientes, proveedores, y empresas en donde trabajaron previamente los nuevos empleados. Es aquí donde se encuentran vinculados los subprocesos de externalización e interiorización. Para Nonaka y Takeuchi (1999) la externalización se enfoca en la conversión de conocimiento tácito a explícito por medio de palabras, conceptos, visuales o lenguaje figurativo. La clave de ello es que este último puede resultar más fácil de entender para quienes lo reciben. Por lado contrario, la internalización es el proceso de conversión de conocimiento explícito a tácito, la cual representa el hecho de aprender (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010).

El intercambio de conocimiento (sharing) es el proceso a través del cual el conocimiento explícito o tácito es comunicado a otros individuos (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Jensen y Meckling (1996) aclaran que el intercambio de conocimiento hace referencia una transferencia efectiva, siendo el receptor capaz de entenderlo de una manera que le permita actuar a partir de él. Dentro de dicho proceso, se encuentra el intercambio (Exchange), el cual se centra en compartir conocimiento explícito; y la socialización, concepto tratado anteriormente.

Por último, se puede intuir que el conocimiento contribuye al desempeño organizacional sobre todo cuando este es utilizado para tomar decisiones y realizar determinadas actividades y tareas (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Es aquí donde recae la relevancia de la aplicación del conocimiento siendo únicamente necesario que este sea utilizado para guiar decisiones y acciones. En esta etapa, se encuentran comprometidos dos subprocesos: dirección, proceso por el cual el individuo poseedor del conocimiento dirige la acción de otro sin transferirle el conocimiento subyacente, dicho de otra manera, la dirección se encuentra vinculada al hecho de dar instrucciones a otro individuo para que este las siga más no transferirle el conocimiento a partir del cual se tomaron las decisiones vinculadas; rutinas, proceso que abarca la utilización de conocimiento impregnado en procedimientos, reglas y normas que guían comportamientos futuros (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010).

3.2. Intercambio del conocimiento

La presente investigación estará centrada en el proceso de intercambio de conocimiento, de esta manera se llevará a cabo un análisis que englobe una mirada tanto a lo predecesor, en cuanto a factores que cumplen el rol de habilitadores, como a lo posterior a él, que vienen a ser los resultados que este genera. A continuación, se expondrán los conceptos relacionados a la idea mencionada anteriormente con el fin de caracterizar el escenario teórico de esta investigación.

Para empezar, se hace relevante complementar lo desarrollado en el apartado anterior, mencionando que el intercambio de conocimiento puede ser tratado como una interacción social cultural, que involucra tanto el intercambio de conocimiento, como de experiencias y habilidades a través de un departamento o de la totalidad de la organización (Lin, 2007). En adición, este se puede dar a nivel individual como organizacional. Para un individuo, el intercambio de conocimiento puede tomar la forma de una conversación entre compañeros en donde uno ayuda al otro a llevar a cabo una acción de una mejor manera, más rápidamente o más eficientemente. Para la organización, intercambiar conocimiento es capturar, organizar, reutilizar y transferir conocimiento basado en la experiencia que está presente en la organización y hacer que ese conocimiento se encuentre disponible para otros dentro de la misma (Lin, 2007). Tanto Calantone, Cavusgil y Zhao (2002) como Scarbrough (2003) manifiestan que se ha demostrado que intercambiar conocimiento es un hecho esencial, ya que este posibilita a las empresas a mejorar su desempeño innovador y reducir esfuerzos de aprendizaje. Por su parte, Connelly y Kelloway (2003) afirman que promover exitosamente una cultura organizacional centrada en el intercambio de conocimiento tiene que ver con la incorporación del conocimiento en su estrategia de negocio, pero sobretodo con cambiar comportamientos y actitudes de los colaboradores con miras a lograr una consistencia y disposición hacia el mencionado proceso.

Particularmente, la presente tesis llevará a cabo un estudio donde se explorará la efectividad del intercambio de conocimiento desde una perspectiva holística que integre habilitadores, procesos y capacidad de innovación, de la mano del modelo de Lin (2007) reforzado con ciertos elementos propuestos por el modelo de Szulanski (1996).

La dimensión de habilitadores está compuesta por estos mismos, los cuales son mecanismos para fomentar aprendizajes individuales y organizacionales como también para facilitar el intercambio de conocimiento entre colaboradores dentro de equipos o unidades de trabajo (Lin, 2007). Es así como los habilitadores del intercambio de conocimiento pueden tomar la forma de factores individuales tanto del emisor como del receptor de conocimiento y

factores organizacionales. La dimensión de procesos, la cual hace referencia al proceso de intercambio de conocimiento, aborda cómo los colaboradores de una empresa comparten su experiencia relacionada al trabajo, pericia, know-how e información contextual con sus compañeros (Lin, 2007). Esta dimensión incluye la donación como recolección de conocimiento: el primer concepto se refiere a la disposición de los colaboradores a comunicarse activamente con sus compañeros; el segundo, a la disposición de consultar activamente a sus compañeros para aprender de ellos (Lin, 2007). Por último, la dimensión de resultados muestra los efectos del grado del intercambio de conocimiento efectivamente alcanzado sobre la capacidad de innovación de la organización o de un determinado departamento (Lin, 2007).

En relación a la dimensión de los habilitadores, existen distintos factores que pueden influenciar o repercutir sobre las actividades de intercambio de conocimiento realizadas por los colaboradores, los cuales pueden ser agrupados en individuales tanto del emisor como del receptor; y, organizacionales.

En función a los factores individuales, Wasko y Faraj (2005) manifestaron que los motivadores a nivel personal pueden generar la disposición en los colaboradores para compartir conocimiento. De esta manera, los colaboradores se motivan cuando sienten que un comportamiento inclinado hacia el intercambio de conocimiento valdrá el esfuerzo y permitirá ayudar a otros. Para los fines de esta investigación, se trabajará con dos factores individuales del emisor: disfrute de ayudar a los demás y autoeficacia del conocimiento. El primero de ellos, está ligado al concepto de altruismo, el cual fue definido por Organ (1988) como comportamientos discrecionales que ayudan a otros compañeros específicos con tareas o complicaciones a nivel organizacional. Asimismo, Wasko y Faraj (2005) señalan que muchos colaboradores pueden estar motivados intrínsecamente a contribuir con el conocimiento debido a que resolver problemas y comprometerse con propósitos intelectuales les resulta placentero o retador, aparte del hecho de disfrutar ayudar a otros. El segundo de ellos, es definido por Bandura (1986) como juicios de individuos sobre sus respectivas capacidades para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para alcanzar niveles específicos de desempeño. Es así como la autoeficacia de conocimiento se puede evidenciar en las personas cuando estas creen que el conocimiento que poseen puede ayudar a resolver problemas relacionados a un determinado puesto de trabajo e incrementar la eficacia en él (Luthans, 2003).

Del mismo modo, se encuentran los factores individuales del receptor siendo ellos: motivación y asimilación de conocimiento. Por un lado, la falta de motivación puede generar pasividad, aceptación fingida, sabotaje oculto o rechazo rotundo a la implementación y uso de nuevos conocimientos (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Mientras que, por el lado de la

asimilación de conocimiento, se trata de una de las dimensiones propuestas por Cohen y Levinthal (1990) en relación a la capacidad de absorción. En efecto, si el receptor carece de la habilidad de entender el conocimiento que se le está transmitiendo, este no podrá retenerlo ni, mucho menos, aplicarlo.

Por otro lado, en relación a los factores organizacionales, Bartol y Srivastava (2002) nos indican que los diferentes aspectos del clima organizacional son conductores críticos hacia el intercambio de conocimiento. En relación a este tipo de factores, se trabajará con el apoyo de la alta gerencia, recompensas organizacionales, trabas burocráticas y lugares y duración de transferencia de conocimiento. De acuerdo a Lin (2006), son varios los estudios que han encontrado que la percepción de la alta gerencia sobre el intercambio de conocimiento y el apoyo de esta, son elementos esenciales para crear y mantener un clima de soporte, así como proveer suficientes recursos. Por el lado de las recompensas organizacionales, de acuerdo a Davenport y Prusak (1998), estas pueden ir desde incentivos monetarios como incrementos salariales y bonus hasta premios no monetarios como ascensos y seguridad laboral (menor riesgo de despido). Asimismo, en relación las trabas burocráticas, según Szulanski (1996), este concepto tiene que ver con el grado bajo el cual las políticas de trabajo y las formas permitidas de interactuar entre colaboradores brinda soporte hacia el desarrollo del proceso de transferencia de conocimiento. Por último, en función a los lugares y duración de la transferencia de conocimiento, puede parecer que proveer a los empleados espacios en donde estos puedan reunirse y pasar tiempo es una cuestión sumamente básica, pero muchas empresas no se ocupan de ello. Dalkir (2005) identificó la falta de tiempo y espacios para reuniones como una barrera para fomentar cambios en la cultura organizacional, evidenciando la relevancia de la interacción entre empleados para la empresa.

Ahora bien, en relación a la dimensión de procesos, Van den Hooff y Van Weenen (2004a), señalan que el intercambio de conocimiento puede ser entendido como aquel proceso a través del cual los colaboradores intercambian mutuamente conocimiento y conjuntamente crean nuevo. Es así como los mencionados autores (2004b) identificaron a la donación de conocimiento y a la recolección de conocimiento, los cuales integran el proceso en cuestión. De esta forma, la donación de conocimiento será tratado como el proceso mediante el cual los colaboradores comunican sus respectivos capitales intelectuales a otros, mientras que la recolección de conocimiento será aquel proceso mediante el cual los colaboradores consultan a sus compañeros para incentivarlos a compartir su capital intelectual (Lin, 2007).

Ahondando en ello, se intuye que, dentro de industrias intensivas en recursos humanos como la estudiada en el presente estudio, el valor del conocimiento que posee un colectivo

puede resultar incalculable justificado en la acumulación de saberes relacionados a la complejidad de sus funciones diarias. De esta manera, la disposición de cada uno de los colaboradores tanto de donar como de recolectar conocimiento en sus determinados ecosistemas, será trascendente para potenciar la capacidad del todo.

Finalmente, la dimensión de resultados hace referencia a la capacidad de innovación de la organización o de un determinado departamento, alcanzada a raíz del intercambio de conocimientos efectuado por los colaboradores. Según Lin (2007), puede ser obvia la relación entre la habilidad organizacional de transformar y explotar conocimiento y el nivel de innovación producido. Asimismo, este señala que una organización está en la condición de gestionar efectivamente el conocimiento cuando los colaboradores poseen la disposición para cooperar con sus compañeros para aportar conocimiento a la empresa. De la mano de la donación de conocimiento, este puede pasar de ser individual a convertirse en un conocimiento grupal y lograr expandirse por toda la organización; conforme una organización lo promueva, esta estará en la capacidad de generar nuevas ideas con miras a desarrollar oportunidades de negocio, y en consecuencia, facilitar actividades destinadas a innovar (Darroch & McNaughton, 2002). Paralelamente a ello, la recolección de conocimiento, proceso que acopia información como conocimiento de fuentes internas como externas, se encarga de convertir conocimiento organizacional en conocimiento grupal o individual (Lin, 2007). De esta manera, la generación de ideas a partir de la recolección de conocimiento realizada previamente, puede hacer crecer el desempeño innovador de la empresa (Jantunen, 2005).

4. Investigaciones aplicadas

Es necesario precisar que la relación entre los habilitadores, el intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación organizacional ya ha sido investigada previamente por académicos en países extranjeros y, a nivel local, al momento se cuenta con un estudio parcialmente similar. Tanto las investigaciones extranjeras como la local, fueron realizadas en años relativamente recientes, por lo cual se le otorga validez de acuerdo al contexto en el que se desarrollan las empresas hoy en día. A continuación, se abordará de manera breve y concisa la visión del campo de acción que proponen los académicos extranjeros. Seguido de ello, se comentará el documento de procedencia local enfatizando únicamente sobre lo concerniente a las variables vinculadas a este estudio.

Szulanski (1996) en su estudio “Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm”, analiza la adherencia interna de la transferencia de conocimiento de la mano de las barreras de la transferencia de las mejores prácticas a través de la organización, dichas barreras son: características del conocimiento (ambigüedad causal y falta

de demostración), características del emisor (falta de motivación y poca fiabilidad), características del receptor (falta de motivación y falta de capacidad de absorción) y características del contexto (contexto estéril y difícil, y relación ardua entre emisor y receptor). Los hallazgos del estudio muestran que las principales barreras para la transferencia interna de conocimiento son factores relacionados con el conocimiento como la falta de capacidad de absorción, la ambigüedad causal y una ardua relación entre el origen y el receptor.

Caloghirou, Kastelli y Tsakanikas (2004) en la investigación titulada “Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?” tuvieron la intención de estudiar la medida en que las capacidades internas existentes de las empresas y su interacción con las fuentes externas de conocimiento afectan su nivel de innovación. Parte de estas capacidades resultan de un proceso prolongado de inversión y acumulación de conocimiento dentro de las empresas y forman lo que se ha abordado como la "capacidad de absorción" de las empresas. Se concluye que los resultados muestran que tanto las capacidades internas como la apertura hacia el intercambio de conocimiento son importantes para mejorar el rendimiento innovador.

Lin (2007) en su estudio titulado “Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study” tuvo como propósito examinar la influencia de los factores individuales (disfrute de ayudar a los demás y autoeficacia del conocimiento), factores organizacionales (apoyo de la alta gerencia y recompensas organizacionales) y factores tecnológicos (uso de la tecnología de la información y la comunicación) en los procesos de intercambio de conocimiento y de qué manera ello conduce a una capacidad de innovación superior de la empresa. De acuerdo a este, los resultados muestran que dos factores individuales (el placer de ayudar a los demás y la autoeficacia del conocimiento) y uno de los factores organizativos (apoyo de la alta dirección) influyen significativamente en los procesos de intercambio de conocimiento. Los resultados también indican que la disposición de los empleados para donar y recolectar conocimiento permite a la empresa mejorar su capacidad de innovación.

Liao, Fei y Chen (2007) realizaron la investigación “Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan’s knowledge-intensive industries”. En ella se planteó estudiar relaciones entre el intercambio de conocimiento, la capacidad de absorción y la capacidad de innovación en las industrias intensivas en conocimiento de Taiwan. Este estudio encontró que la capacidad de absorción es el elemento intermediario entre el intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación; así como también señala que el intercambio de conocimiento posee una incidencia positiva sobre la capacidad de absorción.

Ramirez y Vento (2017), licenciados en Gestión Empresarial por la PUCP, realizaron su tesis de grado “Análisis Exploratorio de la Capacidad de Innovación en Empresas Beneficiarias del FINCyT, Concurso de Proyectos de Innovación de Empresas Individuales y Asociadas – PITEI y PITEA: Estudio de casos múltiple”. En ella vincularon la capacidad de innovación y los resultados de innovación en las empresas sujeto de estudio. Según los autores, la capacidad de innovación está compuesta por la capacidad de: absorción del conocimiento, gestión estratégica de los recursos humanos, marketing y gestión de las redes y las relaciones territoriales. Ellos encontraron que, según los resultados obtenidos especialmente a partir del análisis correlacional, la capacidad de innovación tiene relación positiva con los resultados de innovación tecnológicos y no tecnológicos considerando las dos etapas de la investigación, así como que las cuatro sub-capacidades consideradas en dicho trabajo de investigación tuvieron resultados positivos explicando a los resultados de innovación en mercadotecnia en las dos etapas de la investigación.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. El sector textil-confecciones peruano

En la presente sección se hará una descripción del contexto que actualmente atraviesa el mencionado sector, la cual estará desglosada en tres áreas: características generales, en donde se expondrán temas vinculados al desempeño del sector, la oferta y demanda y la competitividad internacional; la innovación y la calidad en el sector; y, el mercado laboral, en donde se abordará la escasez de talento y las acciones de respaldo que toman las empresas para cubrir puestos de trabajo frente a dicha situación. Se hace necesario mencionar que el estudio del sector será abordado en función a las empresas exportadoras, cuya producción mayormente se encuentra dirigida a satisfacer la demanda de marcas extranjeras.

1.1. Características generales

La historia de la industria textil-confecciones en nuestro país se remonta a los tiempos preincas, en donde el algodón y la fibra de alpaca fueron los insumos principales de una actividad –la tejeduría– que era practicada por artesanos cuyos conocimientos y técnicas se transmitían de forma hereditaria en el ámbito familiar (PROMPERÚ, 2012). Hoy en día, dicha tradición es el elemento que incentiva la inspiración dentro de esta industria y conjuntamente con la utilización de materiales de alto valor, la capacidad de adecuarse a los pedidos de los clientes, así como el trabajo con altos estándares de calidad, conforman la base de este sector. Además de ello, se sabe que muchas de las más renombradas y prestigiosas marcas internacionales encargan la confección de sus colecciones a empresas locales (PROMPERÚ, 2012).

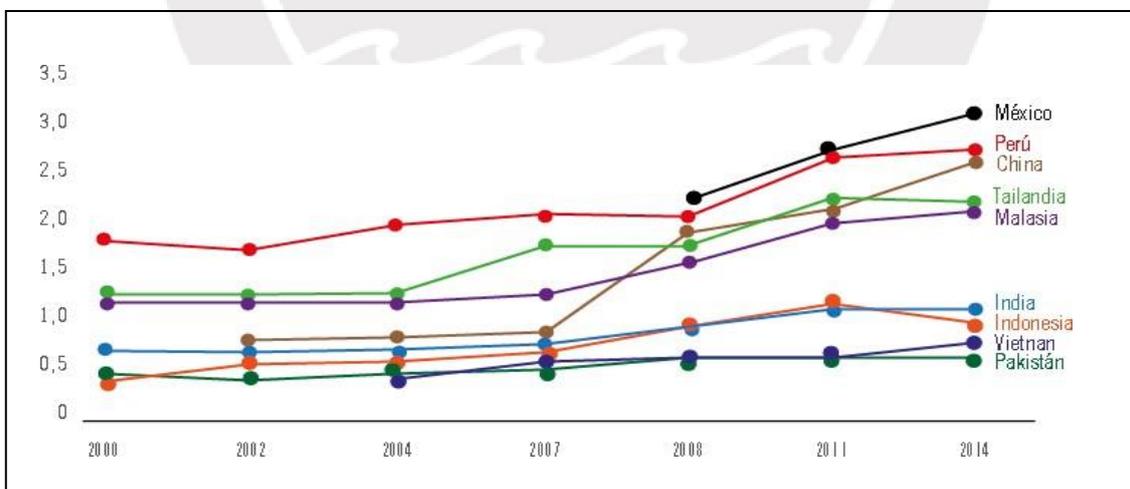
Las empresas peruanas son reconocidas por trabajar en función a los pedidos de los clientes, es decir, estas no diseñan el producto final, aunque sí tienen la opción de ofrecer propuestas, afirma Ysabel Segura, gerenta de manufacturas de la Asociación de Exportadores [ADEX] (comunicación personal, 25 de mayo, 2018). Dicho en otras palabras, el gerente académico del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial [SENATI] señala que el cliente entrega la ficha técnica con las especificaciones de producción a la empresa y lo que esta hace es ver la ficha, copiarla y entregar el pedido. Las empresas peruanas no salen a vender con productos nuevos, lo cual otros países como China e India sí hacen (comunicación personal, 08 de julio, 2018).

De esta manera, según Segura esta industria está caracterizada por emplear una estrategia basada en la diferenciación enfocándose específicamente en el tipo de tela (comunicación personal, 25 de mayo, 2018). Perú cuenta con fuertes cualidades “comparativas

debido a la alta calidad de las de las materias nacionales como el algodón y fibras de camélidos” (PRODUCE, 2015b, p. 112). Sin embargo, para aprovechar dichas cualidades, “es necesaria la implementación de innovaciones en el proceso productivo. A pesar de ello, son muy pocas las empresas que apuestan por este tipo de inversiones, debido a los riesgos que conlleva su realización” (PRODUCE, 2015b, p. 115).

En adición, su ventaja competitiva a nivel internacional yace en la flexibilidad que poseen las empresas para satisfacer los requerimientos de sus clientes y en la habilidad de la mano de obra (comunicación personal, 25 de mayo, 2018). “La actividad de fabricación de prendas de vestir tiene como característica ser intensiva en mano de obra” (PRODUCE, 2015b, p. 30). Es así como, la mano de obra peruana es una de las más apreciadas en el mercado internacional, motivo por lo cual, los clientes realizan los pedidos de alta calidad en este país, señala el representante de SENATI (comunicación personal, 08 de julio, 2018). A pesar de dicho reconocimiento, el costo de esta es más elevada en comparación a los principales países que compiten en este mercado (PRODUCE, 2015b). Como se puede apreciar en la figura 3, el costo en dólares americanos por hora de trabajo en Perú en relación al sector textil-confecciones fue igual a US\$ 2.78 en el año 2014, siendo mayor que los costos laborales correspondientes a países asiáticos (PRODUCE, 2015b). Al día de hoy, esta situación no ha presentado variaciones, ya que esta es, aun, considerablemente más cara que otros países de Centro América y Asia, asegura el gerente comercial de la empresa ABC (comunicación personal, 27 de junio, 2018).

Figura 3: Costo de mano de obra en la industria textil-confecciones, 2000 – 2014



Fuente: PRODUCE (2015, p. 30)

Para el periodo enero-diciembre 2017, la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT] (2018) registró un total de ventas igual a US\$ 1,269,550,627 a valor FOB de las empresas exportadoras del sector textil y prendas de vestir, lo cual significó un aumento de 7.8% en comparación al año anterior. De acuerdo a dichas ventas,

Estados Unidos ocupa el primer lugar del ranking por país de destino con una participación igual a 49.5% seguido de países como Ecuador, Chile, Brasil, China y Colombia quienes no superan el 5% de participación, cada uno. Asimismo, del total de productos exportados, destaca el “t-shirt de algodón para hombre o mujer de tejido teñido”, el cual representa el 11.71% del monto expresado líneas arriba (ver Anexo C).

De acuerdo a PRODUCE (2015b) en su Estudio de Investigación Sectorial [EIS] de la industria textil confecciones, este sector registró un comportamiento negativo a partir del año 2013 en adelante debido a la disminución de las exportaciones, hecho que se encuentra explicado por la relación de dependencia de este con el mercado internacional, el cual sufrió una desaceleración. Por su parte, Segura comenta que hasta hace menos de diez años Perú poseía una tendencia creciente en cuanto a sus exportaciones. Sin embargo, desde el año 2013 se ha podido visualizar una caída fuerte y sistemática, excepto en el periodo correspondiente al año 2017 en donde se obtuvieron índices de recuperación (comunicación personal, 25 de mayo, 2018). Asimismo, esta agrega que, en los mejores años, Perú alcanzó un nivel de exportación aproximadamente igual a US\$ 2,000,000,000, lo cual refleja una brecha sumamente grande frente al ejercicio del año 2017. Esta situación ha sido producto de un fuerte cambio en la tendencia del consumidor mundial, la cual está caracterizada por la industria fast fashion (precios baratos y moda rápida), y Perú no trabaja en la línea de precios bajos (comunicación personal, 25 de mayo, 2018). A raíz de esta nueva tendencia, el cliente comenzó a tener una fuerte presión hacia los precios independientemente de la calidad de la prenda. El problema se evidencia a partir del hecho que, bajo una evaluación realizada por ADEX, las prendas que ofrece la industria textil-confecciones peruana son US\$2 más caras que de los países asiáticos. Fuera de ello, es necesario mencionar que hay clientes que sí valoran la calidad, pero que no son el grueso del mercado (comunicación personal, 25 de mayo, 2018). Respecto a dicho tema, el representante de SENATI asegura que la tendencia del fast fashion no presiona para que la calidad sea durable sino para que rote muy rápido, es decir, una prenda debe durar diez o quince lavadas y, luego, la cambia (comunicación personal, 08 de julio, 2018).

El sector textil-confecciones peruano ha sido escenario de un periodo de transición que se llevó a cabo durante la última década. La gerenta de desarrollo de producto de la empresa ABC, expresa que hace veinte años, los pedidos colocados en una empresa eran grandes (de 40,000 – 50,000 prendas) y los estilos eran muy pocos, lo cual generaba una alta eficiencia en las líneas de producción. Hoy en día, la moda ha cambiado de la mano del fast fashion, tendencia que se caracteriza por pedidos de producción menores en comparación a las cantidades que antes solicitaban los clientes, pero que demanda más modelos (comunicación personal, 11 de mayo, 2018). Es así como el mercado cada vez se va disgregando más y la

demanda está haciendo hincapié en lotes más pequeños, sintetiza el gerente comercial de la empresa ABC (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Esta situación también ha sido observada por los especialistas de SENATI, quien afirma que el mix de pedidos ha variado. Los clientes ya no realizan pedidos de 300,000 prendas –por ejemplo-, sino que entra con 500 prendas por estilo, color, talla, etc. El problema aquí recae en el hecho que una empresa ya no puede hacer módulos de alta productividad porque varían mucho las especificaciones de una misma prenda o de una prenda a otra y, de la mano de ello, cuando cambias tanto los modelos ya no se necesita un operario con un nivel básico sino a un técnico quien exige un salario mayor y que, inclusive, justificándose en los conocimientos que maneja, desea ocupar el puesto de supervisor dejando de lado el de costurero (comunicación personal, 08 de julio, 2018).

Por otro lado, se hace necesario mencionar que los clientes en la actualidad realizan demandas que se pueden describir bajo determinados factores. Uno de ellos es el tiempo de respuesta, el cual ha cobrado especial relevancia a raíz del surgimiento del fast fashion en donde se exige la producción de nuevos lotes más prontamente que en el pasado. La idea detrás de ello se basa en que mientras los clientes tomen más tarde las decisiones acerca de un determinado lote de producción, estos tendrán más probabilidades de vender la prenda en cuestión. En relación a ello, el gerente comercial de la empresa ABC asegura que las variables más importantes para satisfacer a los clientes es ofrecer una capacidad de reacción frente a sus exigencias y una respuesta rápida. Este también indica que Perú como país tiene ventaja respecto a clientes de países específicos debido a su ubicación territorial aledaña que permite emplear menores tiempos en los envíos (comunicación personal, 27 de junio, 2018).

Particularmente, el mercado de prendas de vestir presenta un alto nivel de competitividad, es decir, existen un considerable número de jugadores domésticos como internacionales (PROMPERÚ, 2016). El panorama del mercado internacional para el año 2015, mostró que Perú había sufrido un desplazamiento como proveedor en sus principales mercados, lo cual se explicó a partir del ascenso de países asiáticos y centroamericanos en las posiciones como proveedores (Ver Tabla 4).

Tabla 4: Posición de Perú como proveedor de prendas de vestir en principales países para el año 2015

PAÍS	EEUU	BRASIL	ALEMANIA	CANADA	CHILE	COLOMBIA	MÉXICO
2011: Proveedor N°	19°	4°	50°	21°	4°	2°	27°
2015: Proveedor N°	22°	5°	47°*	23°	6°	3°*	26°

Fuente: PROMPERÚ (2016)

*Proveedor 2014

El mercado internacional, observado desde un enfoque entre las empresas fabricantes y el cliente dueño de la marca, se rige por una serie de variables, en donde se encuentra el precio de la prenda. Países como China e India poseen un hilo mucho más barato que el peruano, lo cual definitivamente incide sobre el precio del producto final, manifiesta el gerente comercial de la empresa ABC (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Por ejemplo, China puede vender un producto en US\$ 4; y, Perú, en US\$ 7. Es así que determinadas marcas deciden colocar sus pedidos en países que oferten un precio menor. Sin embargo, este agrega que hay otros criterios considerados relevantes por los clientes que hacen a las empresas peruanas atractivas siendo uno de ellos el tiempo de respuesta descrito anteriormente (comunicación personal, 27 de Junio, 2018). Asimismo, el portavoz de SENATI señala que la calidad con la que las empresas trabajan es lo que las mantiene con vida (comunicación personal, 08 de julio, 2018). La fortaleza más grande que posee el sector textil-confecciones peruano frente al mercado internacional es la alta calidad con que se produce, lo cual está vinculado fuertemente con la calidad de mano de obra y la calidad de la materia prima.

El algodón peruano es reconocido por las bondades que presenta: una mejor caída, mayor durabilidad y mayor capacidad de absorción. A pesar de ello, se hace necesario mencionar que la disponibilidad de esta fibra ha ido limitando la producción en este sector durante los últimos años, lo cual ha sido producto del encarecimiento de este insumo, el cual, a su vez, no ha registrado una variación positiva respecto a su rendimiento (PRODUCE, 2015b). Es así como la autoridad de SENATI agrega que la elevación del precio del algodón se ha debido a la reducción de plantaciones de este, ya que existen otros cultivos que resultan más rentables para los agricultores (comunicación personal, 08 de julio, 2018).

Por otro lado, hay ciertos temas que se deben reconocer, ya que podrían poner en riesgo la capacidad de competir de las empresas peruanas. Por ejemplo, especialistas de SENATI señalan que hay industrias que se están desarrollando mucho en otros países sobre todo en Vietnam y en India, estas están mejorando el nivel del producto ofrecido en términos de

características, lo cual está afectando la industria peruana (comunicación personal, 08 de julio, 2018). En adición, otro tema a tener en cuenta es el hecho de que Perú presenta un retraso en incorporación de tecnologías a la producción. Por tal condición, las prendas de alto valor no están siendo colocadas en nuestro país, señalan los especialistas de SENATI. Estos afirman que hay tejidos que Perú no está desarrollando, los cuales se destinan a modelos más complejos de alta tecnología; dichos tejidos están compuestos por fibras de bambú, coco, caña, entre otros (comunicación personal, 08 de julio, 2018).

De acuerdo a la opinión de Segura, las empresas peruanas poseen dos carencias importantes frente a los competidores extranjeros: el desarrollo textil en cuanto a la propuesta de telas, tema que ha sido abordado en las líneas predecesoras; y, por la parte comercial, bajo la idea de que las empresas peruanas no llegan al consumidor final, el producto que se ofrece puede poseer características similares a un commodity, por lo cual el exportador tiene que poner un precio y tratar de ser igual de competitivo que los otros proveedores (comunicación personal, 25 de mayo, 2018).

1.2. Innovación y calidad

En función al contexto que actualmente el sector textil-confecciones se encuentra atravesando se hace necesario conocer de qué manera se hace presente la innovación en este y cómo aporta para enfrentar dicho escenario.

Para el año 2015, el EIS de la industria textil confecciones, introducía la idea de que el bajo nivel de competitividad de los productos peruanos impedía la ampliación del mercado de destino de las exportaciones justificado en la existencia de brechas en relación a la productividad y a la calidad en comparación con empresas extranjeras (PRODUCE, 2015b). Para el presente año, dicha situación no manifiesta un cambio significativo y “los índices asociados a la innovación en el Perú son de los más bajos en la región” (PRODUCE, 2015c, p. 10), lo cual se encuentra relacionado con lo declarado por la Especialista de la Dirección de Tecnología de PRODUCE, Yaudika Lema, quien expone que el porcentaje de ventas o del PBI que actualmente es destinado a la innovación en el Perú, es muy pequeño en comparación con otros países de América Latina. A pesar de que el Estado ha venido trabajando en la promoción de la innovación durante los últimos diez años y se ha podido observar un crecimiento de dicho fenómeno, aún no se han logrado cerrar las brechas existentes. Asimismo, esta agrega que sí hay muchas empresas que se encuentran innovando, pero que aún es necesario trabajar en la innovación para que puedan alcanzar competitividad (comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017b) revela en la ENIIM 2015, que el 61,2% de las empresas en este sub-sector realizaron alguna actividad de innovación en el periodo 2012 – 2014, llámese “empresa innovativa”. Además de ello, de acuerdo a la clasificación por actividad económica, el 62,3% de las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir realizaron actividades de innovación. Sin embargo, es necesario aclarar que el concepto de “empresa innovativa” no es igual al concepto “empresa innovadora”, la diferencia parte de que el último se refiere a “la empresa que ha realizado la gestión, el gasto para introducir una innovación” (INEI, 2017, p.47) y obtuvo resultados, siendo esta última cualidad la que no implica el primer concepto expuesto.

La innovación en sector textil-confecciones es totalmente necesaria, ya que este es un sector cambiante y esta le brinda sostenibilidad. Por consiguiente, siempre se tienen que introducir propuestas, se tiene que conocer al consumidor y saberlo fidelizar, indica Segura (comunicación personal, 25 de mayo, 2018). De la mano de lo expresado por Lema, es importante interiorizar que la innovación no debe ser entendida como un proyecto sino como una apuesta constante de las empresas (comunicación personal, 23 de mayo, 2018). Segura añade que actualmente las empresas del sector le dan cada vez más importancia al hecho de innovar, pero aún falta mucho camino por recorrer. El punto clave de la innovación es tener una visión sistémica y no centrarse solamente en un determinado producto o proceso; las innovaciones de procesos que se están dando son a nivel de líneas productivas, las cuales las están volviendo más computarizadas (comunicación personal, 25 de mayo, 2018).

Por su parte, el gerente académico de SENATI menciona que son pocas las empresas con una buena estructura dirigida hacia la innovación, es así como pocas son las industrias que poseen un plan de desarrollo (comunicación personal, 08 de julio, 2018). Este también señala que Perú tiene un retraso en incorporación de tecnologías a la producción. Por tal motivo, hay tejidos especiales que las empresas nacionales no están desarrollando y en medida que no se logren desarrollar, las empresas peruanas van a ser desplazadas del mercado (comunicación personal, 08 de julio, 2018).

En función a las innovaciones de producto, Segura afirma que una de las barreras para su gestión es la carencia de información acerca de las próximas tendencias del mercado. Es necesario tener en cuenta que este sector trabaja con información a futuro, es decir, desde el presente se van preparando los elementos para satisfacer la demanda futura (comunicación personal, 25 de mayo, 2018). En otros países las empresas cuentan con páginas especializadas para obtener información del mercado, mientras que en Perú no se cuenta con dicho mecanismo;

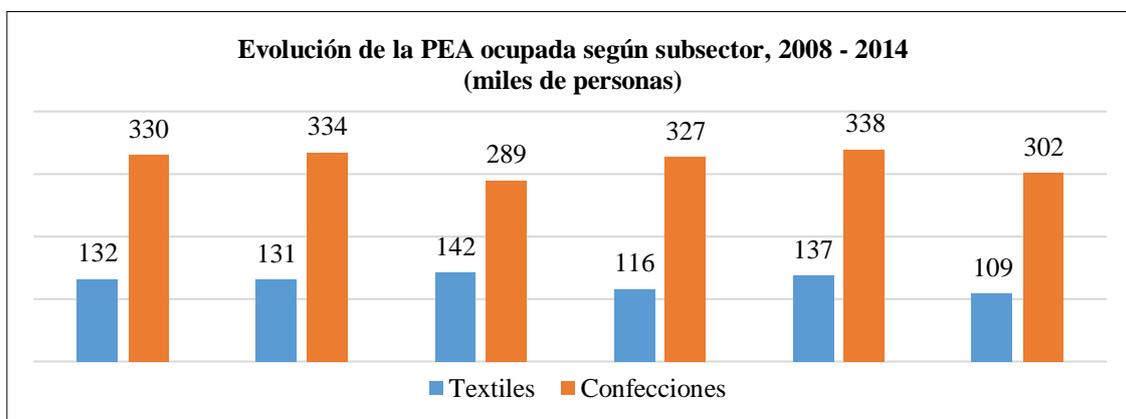
motivo por lo cual, las empresas realizan esfuerzos individuales (comunicación personal, 25 de mayo, 2018).

Por otro lado, en relación al concepto de calidad, Lema señala que en Perú se manifiesta un sistema de calidad que se encuentra en una fase inicial, teniendo muchos elementos aún por potenciar (comunicación personal, 23 de mayo, 2018). Asimismo, esta señala que la apertura al mercado internacional definitivamente crea un interés hacia la calidad, no sólo porque hace más competitiva a una empresa, sino porque también genera mejoras internas. Por medio de la aplicación de normas técnicas, las empresas podrán potenciar la calidad, así como disminuir la frecuencia de los defectos y ajustes en los productos, lo cual permitirá reducir sus costos y lograr un proceso productivo más eficiente (PRODUCE, 2015). La clave está en que mientras más apertura se tenga hacia el mercado internacional, las empresas le van a otorgar mayor peso al enfoque de calidad, lo cual va a ayudar a mejorar el sistema (comunicación personal, 23 de mayo, 2018). “La calidad de los productos no sólo depende de las empresas sino depende de todo un sistema, si no tienes laboratorios que certifiquen que –por ejemplo- tus polos no están teñidos con un tinte dañino, no te sirve de nada a ti como empresa que lo tengas súper claro. Entonces lo que se busca es mejorar a todo el sistema, pero las apuestas que tienen muchos actores y que son muy complejas, son apuestas que toman tiempo” (comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

1.3. Mercado laboral

El sector textil-confecciones pertenece a la industria manufacturera, la cual obtuvo una población ocupada igual a 15'758,000 personas entre el mes de Abril del 2016 y Marzo del 2017 en Perú; como también, una proporción igual a 39,1% del total de ocupados con empleo formal para el periodo Enero-Marzo del año 2017, siendo así la segunda actividad con mayor capacidad de generar empleos formales en esta nación (INEI, 2017a). Para el año 2014, el sector textil-confecciones significaba una de las principales fuentes de empleo con 411,331 puestos de trabajo, de los cuales el 73% pertenecían únicamente a la actividad de confecciones (ver Figura 4). Asimismo, dichos puestos de trabajo representaban el 8.9% de la población económicamente activa [PEA] ocupada a nivel nacional para ese entonces (PRODUCE, 2015b). De la mano de ello, es necesario manifestar que la fuerza laboral empleada en este sector alberga predominantemente a personas con un nivel educativo igual a secundaria incompleta o de menor nivel, es decir, no calificada (PRODUCE, 2015b). Es así como el 86% de la PEA ocupada en este sector corresponde a mano de obra no calificada (PRODUCE, 2015b).

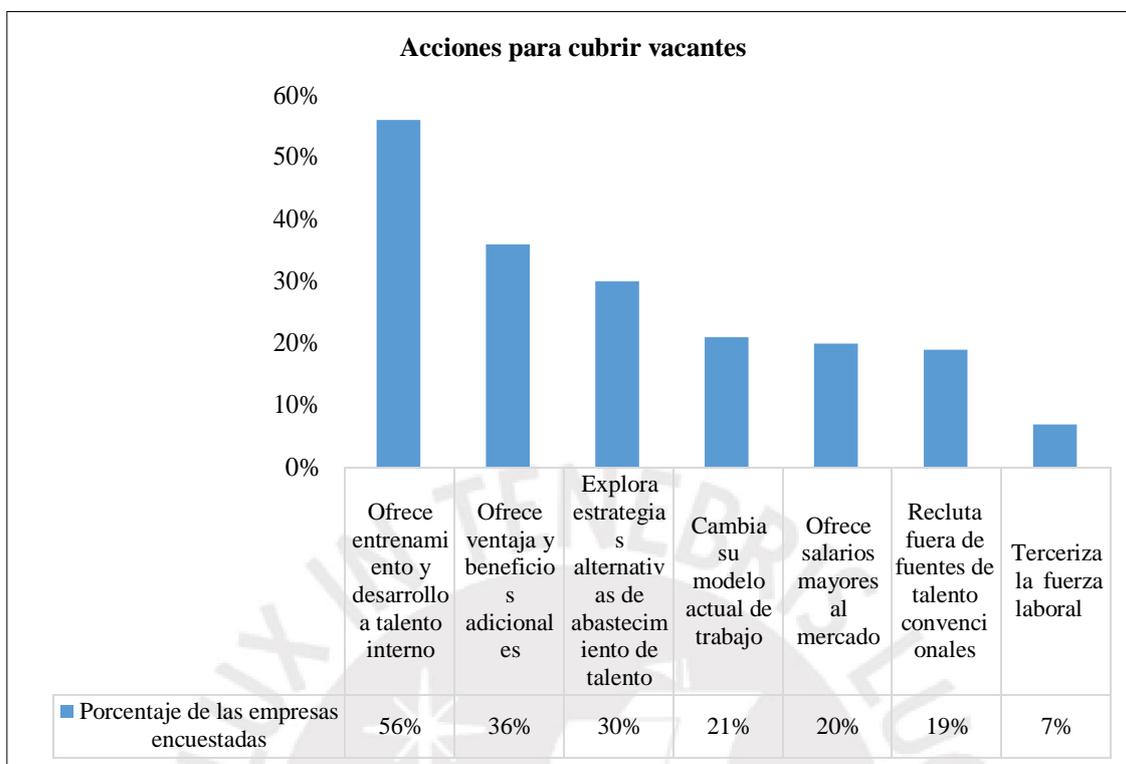
Figura 4: Evolución de la PEA ocupada según subsector, 2008 – 2014



Fuente: PROCUCE (2015, p. 27)

Bajo una visualización del panorama laboral de manera general, se ha identificado que existen empresas peruanas que tienen dificultades en relación a la contratación de capital humano, hecho que ha sido recogido por la encuesta de escasez de talento Resultados Perú 2016-2017 realizada por Manpower Perú, la cual señala que el 46% de empleadores peruanos tuvo dificultades para cubrir vacantes en el año 2016. Dentro de los perfiles más difíciles de encontrar destacó el perfil técnico, seguido de soportes administrativos e ingenieros. Esta situación se encuentra sustentada, según los empleadores, en la falta de experiencia en primer lugar con 35%, y la falta de habilidades duras (competencias técnicas) en segundo lugar con 20%. Lo relevante es identificar de qué manera estas empresas están afrontando la mencionada coyuntura, es así como se conoce que el 56% de las empresas encuestadas entrenan y desarrollan talento interno para cubrir vacantes, la cual representa la opción más utilizada (Ver Figura 5).

Figura 5: Acciones de respaldo para cubrir vacantes



Fuente: Manpower Perú (2017)

En la actualidad, las industrias peruanas que se caracterizan por contar con una considerable intervención manual en sus operaciones se han visto afectadas por la presencia de una escasez en mano de obra para cubrir puestos de trabajo, menciona el representante de SENATI (comunicación personal, 08 de julio, 2018). Como razones que fomentan dicha situación se puede encontrar, en primer lugar, un desinterés por parte de los jóvenes en estudiar carreras técnicas que no poseen un nivel de remuneración tan alto como otras, es así que dentro del conjunto de carreras que son dejadas de lado por la mayoría de jóvenes, se encuentra la costura. Asimismo, en segundo lugar, se encuentra el hecho que han surgido una gama de empleos alternativos vinculados al sector retail o al sector agrario. Los jóvenes que tienen pocas posibilidades para estudiar carreras técnicas, prefieren tomar dichos empleos porque les permite recibir un sueldo mínimo y, a la vez, las características de los empleos en cuestión les brinda un ambiente en el cual pueden socializar, siendo esta última condición un elemento que no puede satisfacer la actividad de costura. La rutina de un costurero requiere que este permanezca sentando la mayor parte del día manipulando una máquina; como también, esta actividad suele generar mucha presión debido a que se trabaja con tiempos ajustados. Como se puede apreciar, la costura posee un conjunto de rasgos característicos que los jóvenes de hoy no desean. El perfil del joven de hoy demanda libertad, un trabajo no muy exigente y que brinde un ambiente apropiado para la socialización (comunicación personal, 08 de julio, 2018). En adición, la

coyuntura que ha sido explicada no ha pasado desapercibida por SENATI, institución que ha sido testigo de la alta demanda de carreras como diseño, mecatrónica y mecánica; y por el contrario, la muy baja demanda de carreras que cubren puestos operativos como costura.

Particularmente, la escasez de talento que presenta el sector textil-confecciones peruano en la actualidad también ha sido producto de los rezagos de la crisis económica del año 2008, enfatiza la autoridad de SENATI (comunicación personal, 08 de julio, 2018). Dicha situación produjo una reducción de 300,000 puestos de trabajo para el negocio de confecciones, lo cual repercutió tremendamente en la PEA. Como respuesta a ello, se implementó un programa de reconversión laboral en el cual SENATI trabajó de la mano de diferentes industrias para trasladar trabajadores dedicados a la confección a otros sectores como la agroindustria, el comercio y el retail. Sin embargo, a raíz de lo ejecutado por el mencionado programa, cuando la economía se recuperó, se pudo percibir una escasez de operarios para el sector textil-confecciones que, hasta el día de hoy, no se ha podido recuperar debido a que el personal que cambió de profesión ya no quiso regresar.

Específicamente, la empresa sujeto de estudio también ha sido trastocada por los efectos de la escasez de talento que presenta el mercado laboral para cubrir el puesto de costurero. La jefa de recursos humanos de la empresa ABC señala que el tema de contratación de personal para cubrir el puesto de costurero se ha ido complicando a través del tiempo. Por ejemplo, esta menciona que cuando un costurero dejaba la empresa hace algunos años, habían diez personas disponibles en el mercado para cubrir dicho puesto; sin embargo, hoy en día la cantidad de personas preparadas (con conocimientos técnicos y/o experiencia previa) es casi nulo (comunicación personal, 11 de mayo, 2018). Por su parte, la jefa de clima laboral, aborda la situación manifestando que los costureros están migrando a otros sectores o a trabajos independientes –lo cual concuerda con lo expresado por el gerente académico de SENATI- con el fin de disponer de sus propios horarios y así mejorar su calidad de vida (comunicación personal, 27 de junio, 2018).

La escasez de talento presente en el sector textil-confecciones puede ser enfrentada de distintas maneras, una acción recomendada por SENATI es que las empresas formen su propia escuela. La idea detrás de este mecanismo es que las empresas recluten a las personas que serán capacitadas, las incorporen a la empresa y que sean las mismas empresas, o de la mano de un instituto, quienes las capaciten y así las habiliten como trabajadores (comunicación personal, 08 de julio, 2018). Como recomendaciones más importantes propuestas por este, está el hecho de evaluar previamente por cuanto tiempo es que se entrenará a las personas reclutadas, lo ideal es que dicho tiempo sea el menor posible porque el entrenamiento incurrirá en distintos costos. Por

otro lado, también es necesario que las personas que se recluten y que serán entrenadas, posean una real necesidad de trabajar, de otra manera, estas no completarán el periodo de entrenamiento y los recursos invertidos en ellas no generará un retorno para la empresa (comunicación personal, 08 de julio, 2018).

En efecto, la acción que decidió tomar la empresa ABC para cubrir el puesto de costurero frente a la coyuntura que actualmente se vive, fue entrenar y capacitar a sus propios costureros bajo un programa denominado “La Escuelita”. La jefa de recursos humanos de la referida empresa expresa que a raíz de que ya no hay gente preparada en el mercado para ocupar el puesto, se decidió captar a personas que no cuentan con conocimientos, pero que sientan el deseo de aprender (comunicación personal, 11 de mayo, 2018). Los costureros permanecen un máximo de tres meses en el mencionado programa, después pasan a las líneas de producción. Sin embargo, la jefa de clima laboral expresa que por un tema de alta rotación a veces se necesita que estos pasen a producción antes de lo previsto bajo la supervisión de la supervisora de la línea asignada, contando únicamente con conocimientos sobre operaciones básicas (comunicación personal, 27 de junio, 2018).

2. Empresa sujeto de estudio

A continuación, se describirá la empresa elegida como sujeto de estudio. Se hará énfasis en la descripción de sus procesos productivos, especialmente de la unidad de costura para luego detallar el perfil de los operarios pertenecientes a dicha unidad operativa. Cabe recalcar que, por motivos de confidencialidad acordada con la empresa, se ha optado por hacer referencia a la empresa bajo el nombre de “empresa ABC”.

2.1. Descripción general de la empresa

La empresa sujeto de estudio es una empresa familiar fundada en el año 1991. Su misión es producir y exportar prendas de vestir de algodón con altos estándares de calidad y servicio, satisfaciendo así las expectativas de todos sus grupos de interés y su visión es ser reconocidos como la mejor empresa exportadora del rubro textil y de confecciones en el Perú.

Con 26 años de experiencia en el sector, la empresa ha logrado posicionarse en el puesto 14 según el ranking de las empresas exportadoras peruanas 2017-2016 en el sector textil-prendas de vestir (ADEX, 2018). Asimismo, la empresa incrementó en 16.2% respecto al 2016 su valor en FOB (SUNAT, 2018), es decir que sus exportaciones crecieron. El crecimiento de las exportaciones se debe principalmente a la adaptabilidad de la empresa para hacer frente las exigencias de sus clientes, lo cual incentivó a un enfoque en la eficiencia de procesos, como sostiene el gerente comercial (comunicación personal, 28 de junio, 2018).

Como lo indica la misión de la empresa, la calidad y el enfoque hacia el cliente a través de un buen servicio, son los principales pilares para la estrategia de diferenciación que manejan. A partir de una entrevista al gerente de calidad, se pudo comprobar que ambos factores son parte de las políticas de la empresa, por lo cual tienen definidos los procesos para llevar a cabo sus principales objetivos organizacionales sin perder de vista la misión y, por ende, su ventaja competitiva (comunicación personal, 11 de mayo, 2018).

Respecto al enfoque hacia el cliente, se hace relevante centrar la atención en él, pues es con quien inicia todo el proceso desde las especificaciones de los pedidos. Por otro lado, para la empresa es muy importante asegurar la calidad de cada uno de estos procesos a través de políticas debido que concentran y direccionan el esfuerzo hacia un solo objetivo y, principalmente, generan el compromiso de sus colaboradores, lo que es clave en una empresa textil debido a la cantidad de operarios con la que cuenta y por lo cual, deben de estar correctamente instruidos en dichas políticas e identificados con la misión (comunicación personal, 12 de junio, 2018). La empresa ABC cuenta con la certificación ISO 9001 desde el año 2004, lo cual ha sido pieza clave para controlar la calidad en todos sus procedimientos y parte de su éxito.

Gracias al profesionalismo de la empresa y la fidelidad de los clientes satisfechos con sus pedidos, la empresa ha logrado hacerse un nombre reconocido en la industria, lo cual queda demostrado ante las grandes marcas con las que trabaja actualmente, entre ellas: Burberry, Armani, Adidas, Nike, Lacoste, Guess, Polo Ralph Lauren, entre otras.

2.1.1. Estructura organizacional

La estructura de la empresa, según la jefa de clima laboral, se encuentra conformada por 1800 colaboradores, divididos en: 400 empleados y 1400 obreros. El 78% de la estructura de la empresa está conformado por operarios divididos entre las unidades de textil y confecciones (comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

La rama gerencial está compuesta por nueve unidades gerenciales y cuatro jefaturas que dependen directamente de la gerencia general. El principal objetivo de estas áreas es brindar apoyo para las actividades operacionales de la gerencia de textil y de confecciones. A continuación, se explicará los objetivos principales de cada gerencia y jefatura.

La gerencia de comercialización tiene como objetivo atraer clientes y cerrar pedidos. La gerencia de planeamiento integral está encargada de planificar y programar la producción en función a los pedidos que coloca el área comercial. La gerencia de desarrollo del producto, es el área encargada de coordinar con el cliente todas las especificaciones del producto y asegurarse de que la empresa pueda realizar el pedido cumpliendo todos los estándares y especificaciones y

en caso se deban hacer variaciones, comunicárselo. La gerencia de administración y finanzas, encargada de llevar el control y elaboración del presupuesto anual y todo lo relacionado a los ingresos y egresos de dinero, entre otros. La gerencia de sistemas, es una unidad de soporte a las demás áreas mediante el monitoreo y ejecución de estrategias de tecnología de la información, así como brindar apoyo a distintas áreas de la operación debido al ERP utilizado. La gerencia de aseguramiento de la calidad, es la encargada de garantizar la calidad en cada uno de los procesos de elaboración de la prenda mediante un monitoreo constante. La gerencia de logística, es un área de soporte muy importante, pues brinda todos los insumos necesarios para la realización de los pedidos. Y, por último, se encuentran la gerencia textil y de confecciones, las cuales serán explicadas a mayor detalle en el siguiente subcapítulo (ver Anexo D).

Luego se encuentran las jefaturas. En primer lugar, la jefatura de almacenaje, encargados de planificar el espacio en el almacén, recibir los paquetes de productos terminados y distribuirlos correctamente asegurar la integridad de los mismos previos a su despacho. En segundo lugar, la jefatura de recursos humanos, encargados de brindar el personal idóneo y competente para cada puesto de trabajo y en el tiempo necesario, así como el compromiso de garantizar buenas relaciones entre los trabajadores en todo nivel de la organización y, por último, realizar los procesos de nómina según los diferentes beneficios de ley. En tercer lugar, la jefatura de ingeniería industrial, encargada de planificar el tiempo de producción de cada prenda para cumplir con las entregas de los pedidos, revisar el costo de cada operación y apoyar a la mejora de los procesos de producción.

A partir de la descripción de cada gerencia y jefatura se puede determinar que cada unidad mencionada cumple un rol relevante para el objetivo de la empresa y principalmente, brindan soporte para las unidades de textil y de confecciones.

2.1.2. Descripción de los procesos productivos

La empresa cuenta con dos grandes unidades: textil y confecciones (ver Anexo E). En primer lugar, textil está conformada por dos unidades: tejeduría y tintorería. La unidad de tejeduría es donde se tejen los hilos en crudo -sin color-, según las características del cliente. Posterior a ello, se encuentra tintorería, encargada de preparar y teñir las telas. Dentro de esta unidad se encuentra la unidad de laboratorio, en la cual se procesan todas las características de la prenda y se hacen pruebas para ver la reacción de la tela con el tinte y también diversos muestreos de colores. Estos procesos se realizan previo al cierre o confirmación del pedido con el cliente, ya que la empresa debe de asegurar que puedan cumplir con los requisitos o en todo caso brindar las modificaciones al cliente para su aprobación. Por último, la unidad de lavado brinda soporte tanto al área textil como de confecciones y esta se encarga de lavar todas las

prendas después de ser tejidas y teñidas para garantizar que pasan a la unidad de confecciones totalmente limpias.

En segundo lugar, la unidad de confección (ver Anexo E), la cual cuenta con cinco unidades dentro de ella. Empezando con la unidad de corte, esta recibe el molde de la tela y empieza a realizar las diversas piezas de las prendas según las especificaciones brindadas por la jefatura de la unidad. De corte puede pasar a la unidad de bordado o estampado, según las especificaciones técnicas, ya que estos procesos son iterativos y por ello dependen de los requerimientos del cliente. Seguido a ello se encuentra costura, el área que agrupa al mayor porcentaje de obreros y en la cual se centra la investigación, encargados de unir las piezas. Por último, se encuentra la unidad de acabados, donde se eliminan los hilos sobrantes, se clasifican, se doblan y embalan las prendas.

En cada uno de los procesos mencionados, se encuentra el área de control de calidad, de manera transversal, la cual se asegura de cumplir las políticas de la empresa en cuanto a calidad en cada una de las prendas y en la cual, como explicó el responsable del área, en la parte textil la empresa revisa el 100% de las telas, debido a que es un proceso lineal, y en el área de confecciones, se hace una revisión aleatoria en cada proceso con el fin de alcanzar el mayor porcentaje de calidad para el cliente (comunicación personal, 11 de mayo, 2018).

2.1.3. Análisis FODA

A continuación, se describirá los puntos más relevantes del análisis FODA (ver Anexo F) realizado a partir de entrevistas exploratorias realizadas a diversos responsables de las áreas clave en la plana administrativa.

Respecto a las fortalezas de la empresa, esta cuenta con una sólida y reconocida imagen por sus clientes debido al cumplimiento a tiempo de pedidos y la calidad en cada una de las prendas. Estas fortalezas se ven reflejadas en las certificaciones con las que cuenta. Como señaló la jefa de ingeniería, las fortalezas más valoradas por los clientes son la versatilidad, flexibilidad y estándares de calidad que tiene la empresa para llevar a cabo una prenda. Esto es posible gracias al área de planeamiento del producto donde se hacen los muestreos previos y se ayuda al cliente a mejorar el producto que se quiere llevar a cabo, dándole un valor agregado al servicio ofrecido y tomando en cuenta la calidad en cada etapa de producción (comunicación personal, 08 de noviembre, 2017).

En cuanto a la gestión del ambiente, la empresa ABC ha apostado hace tres años por la creación de una planta de tratamiento de agua. En los años previos a este cambio, se utilizaban grandes cantidades de agua para la unidad textil. Sin embargo, actualmente el agua utilizada se reutiliza generando ahorro y mejorando la imagen responsable de la empresa.

El clima laboral de los empleados refleja altos índices de satisfacción, en comparación a empresas del mismo rubro. Asimismo, gracias al trabajo constante de una cultura organizacional sólida, los empleados identifican, reconocen y difunden los valores organizacionales, lo cual se ha podido notar en épocas de crisis, según lo indica la responsable del área de recursos humanos y clima laboral (comunicación personal, 07 de julio, 2017).

Las oportunidades con las que cuenta la empresa, principalmente se obtienen por la imagen confiable del país, lo cual genera acuerdos rápidos, sólidos y beneficiosos para los socios y clientes estratégicos. Es importante aprovechar las tendencias a favor del cuidado del medio ambiente para mejorar la imagen de la empresa y generar ahorros. En cuanto a otros mercados por explotar en la región, esto diversificaría y disminuiría los riesgos al depender mayoritariamente de mercados como EE. UU. y Europa, como enfatizó la responsable del área de ingeniería (comunicación personal, 08 de noviembre, 2017).

Por otro lado, la debilidad más preocupante es la planificación del espacio, según la responsable de costura. Producto de la mala gestión en este ámbito, la empresa tiene una distribución ineficiente, que dificulta el flujo normal de las operaciones. Como señaló la responsable, esto se puede observar casos concretos como la distancia entre las unidades de corte y costura o la distancia entre el almacén de avíos y costura, lo cual retrasa los procesos (comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

Los desperdicios son un tema crítico para la empresa ABC, pues diversos errores en los procesos generan gran cantidad de mermas y por ende pérdidas para la empresa.

Respecto al personal, si bien la rotación es alta, como señaló la jefa de recursos humanos, es una característica común del sector. Lo preocupante en cuanto a la gestión del personal, se enfatiza en la falta de liderazgo de los mandos medios y jefaturas para poder manejar y motivar a su personal (comunicación personal, 07 de julio, 2017).

Por último, las amenazas en la industria textil y de confecciones se encuentran en una estructura de costos fijos notablemente alta debido a la mano de obra necesaria. Por ello, un incremento en el sueldo mínimo generaría muchas variaciones en el presupuesto y prioridades, como se ha dado en el presente año. Por otro lado, según la responsable de recursos humanos y clima laboral, la edad promedio de los obreros se encuentra entre 20 y 25 años, quienes prefieren buscar trabajos independientes y consecuencia a ello, la mano de obra especializada es muy escasa y genera una alta rotación del personal operativo (comunicación personal, 07 de julio, 2017). Asimismo, el ámbito ambiental cada año se encuentra más regularizado y para poder seguir haciendo acuerdos con marcas extranjeras se debe cumplir con ciertos estándares y requisitos. Respecto al algodón, se sabe que la empresa trabaja con dicho material en el 100%

de sus prendas, pero las tendencias están evolucionando y se está incrementando la demanda por la fibra sintética, debido a los cambios climáticos (comunicación personal, 08 de noviembre, 2017).

2.2. Descripción de la unidad de costura

La presente investigación está centrada en la unidad de costura. La selección de este proceso se llevó a cabo a través de una serie de entrevistas con la plana administrativa. Es importante recalcar que la relevancia del proceso de costura recae principalmente en su vínculo con la ventaja competitiva de la empresa, la calidad. Por ello, se detallará la estructura de la unidad y sus principales procesos operativos.

2.2.1 Estructura de la unidad de costura

La unidad de costura se encuentra dentro del área de confecciones de la empresa sujeto de estudio. Esta unidad la encabeza el jefe de costura cuya principal función es planificar, dirigir y supervisar las actividades de costura en base a la programación de la unidad de confecciones, teniendo como objetivo el aseguramiento del plan de costura en calidad y cantidad. Bajo su supervisión se encuentra el asistente de producción de confecciones, cuya función principal es asistir al jefe de costura con la finalidad de aumentar la eficiencia en los procesos de confección; el aprendiz de supervisor, quien se encarga de apoyar al supervisor en la organización, dirección y control de la producción de prendas de la línea de costura asignada, en función a las instrucciones del jefe de costura. Y, por último, también bajo la supervisión del jefe de costura; el supervisor, responsable de organizar, dirigir y controlar la producción de prendas en la línea de producción asignada, basándose en el plan de costura para cumplir con los planes de producción (ver Anexo G).

Bajo la supervisión del supervisor se encuentran los costureros, encargados de realizar diversas operaciones de costura según los requerimientos de la jefatura de costura y asegurándose de cumplir los parámetros del supervisor; los aprendices de costura, con las mismas funciones que un costurero, pero realizando operaciones específicas como pegado de pechera, cerrado de costado y basta de faldón (se explicará más adelante) u otra específica que indique el supervisor; inspector final, su labor es muy importante pues es el encargado de revisar la calidad de las prendas confeccionadas en las líneas de costura según las instrucciones y parámetros definidos por el supervisor; habilitador de línea, cuya función es proveer a los costureros los recursos necesarios para sus operaciones como avíos y cortes; por último, los manuales, encargados de realizar las operaciones manuales –valga la redundancia- del proceso de costura como el planchado de los cortes, preformados y engarzados.

La unidad de costura está organizada en líneas de trabajo donde se realizan operaciones secuenciales. Por ejemplo: de pegado de pechera pasa al cerrado de costado y posterior a ello a realizar la basta del faldón, etc. Estas líneas de trabajo pueden tener de 28 a 34 costureros. En total, costura cuenta con 15 líneas regulares donde se distribuyen los pedidos que ingresan y 2 líneas modulares adicionales, con menos costureros, pero más especializados, donde se realizan los pedidos menores o más complejos. Para el mes de junio del presente año 2018, la unidad de costura posee 425 costureros, quienes representan el 30% del total de operarios.

2.2.2 Descripción del proceso de costura

El inicio de las operaciones de costura empieza desde el ingreso del pedido, cuando la unidad encargada de planificar la producción asigna una cantidad de prendas a cada línea para cumplir con el plan de producción. Para esto, la unidad de ingeniería ya realizó el trabajo de medir los tiempos de duración de cada operación para poder cumplir con la producción en la fecha pactada. Esta información es compartida directamente con el jefe de costura y se clarifica cada característica de la prenda. Una vez realizado este intercambio de información, la jefa de costura procede a coordinar con cada supervisor acerca de los tiempos de producción y características de la prenda. Luego, los supervisores realizan una reunión con los costureros a cargo para enseñarles cada especificación de la prenda a partir de la ficha técnica entregada por el área de ingeniería y organizar cómo se llevarán a cabo las operaciones requeridas, así como los tiempos propuestos.

Una vez que se tiene todo organizado y los costureros tienen conocimiento acerca de las operaciones a realizar, tiempos, descripción de la prenda, herramientas a utilizar, la calibración de la máquina de coser, empieza el proceso para los costureros.

Los habilitadores, encargados de proveer todos los insumos a los costureros, les entregan las piezas enviadas por corte y los avíos. Los costureros empiezan sus operaciones según como se hayan organizado, cada pieza que ellos cosen tiene un ticket con el cual se mide la culminación de cada operación. Por ejemplo, el costurero encargado de realizar el pegado de cuello, le entregan dicho corte con un ticket adherido y al culminar la operación le entrega el ticket al supervisor, al final de la jornada, para que se pueda contabilizar su efectividad y su pago, pues los costureros ganan por destajo (por prenda). Al llegar la prenda al final de la línea, habiendo pasado por cada operación, la prenda ya se encuentra culminada y pasa a revisión por el inspector. En caso la prenda no esté bien según los estándares establecidos, se regresa a la operación donde se encuentra la falla y en caso este bien, el proceso termina.

2.3. Descripción del costurero

En el siguiente apartado se describirán aspectos básicos del costurero como sus funciones y temas de conocimiento, es decir, aquellas operaciones necesarias que debe manejar para poder desempeñarse en la línea de costura e intercambiar dichos conocimientos. Asimismo, en el ámbito organizacional, se detallará el perfil del costurero requerido por la empresa para el reclutamiento de dichos operarios. La finalidad de describir estos tres subtemas es conocer con mayor profundidad el día a día de los costureros.

2.3.1. Funciones y temas de conocimiento

Los costureros cuentan con cuatro funciones. La primera de ellas es esencial para el proceso de costura, pues el costurero es el encargado de realizar diversas operaciones de costura a través de una máquina de coser. Para ello debe seguir las especificaciones técnicas de la prenda dadas por la jefa de costura. Asimismo, debe asegurar la calidad de la prenda, cumpliendo los parámetros que indica el supervisor de la línea en la que se encuentre ubicado. Por otro lado, debe mantener un control de las operaciones realizadas a través de la colocación de tickets de producción, para luego ingresarlo al sistema de información. Es importante recordar que, cada operación realizada tiene un ticket. Y, una vez culminada la operación, el costurero debe entregar al final de su jornada todos los tickets a su supervisor, pues es la única forma de contabilizar las operaciones realizadas, medir su eficiencia y pagar semanal, debido a que ganan por operación realizada. Por último, el costurero debe preservar las herramientas de trabajo asignadas. Para ello, al final de cada jornada, el costurero debe darle mantenimiento a su máquina de coser con la finalidad que esta se encuentre limpia y operativa.

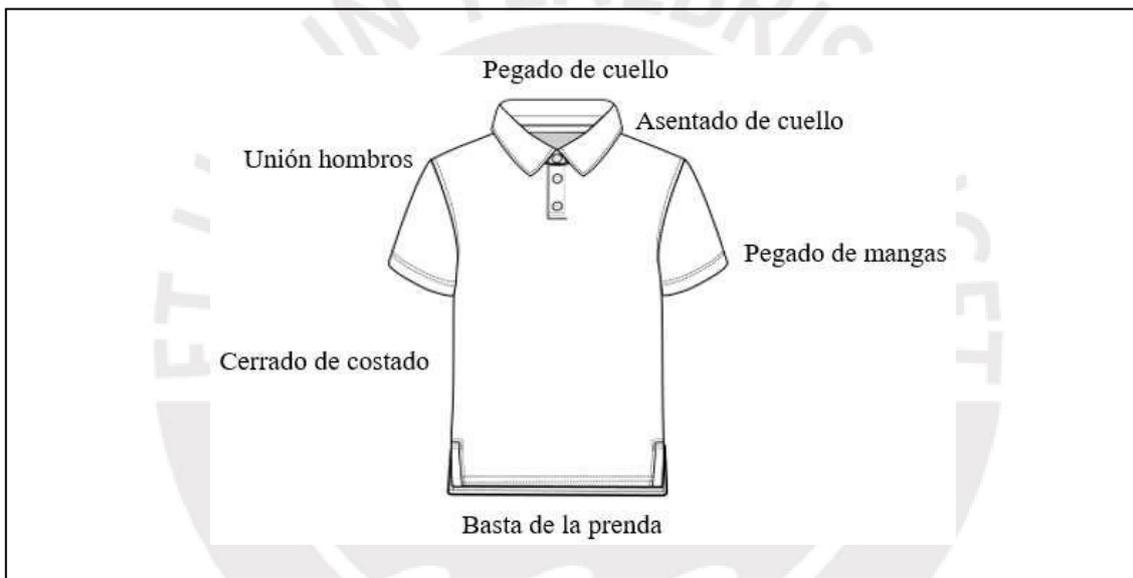
Respecto a los temas de conocimiento u operaciones que el costurero debe manejar para realizar su trabajo diario, estas se identificaron en base a las entrevistas a los supervisores y jefa de costura. En ellas se pudo determinar que, existen temas de conocimiento previos a la confección de las prendas como el acondicionado y manejo de la máquina de coser y la comprensión de la ficha técnica. Y, por otro lado, temas de conocimiento que todo costurero debe manejar para realizar las operaciones requeridas y con ello, confeccionar la prenda. En estos últimos, son en los temas de conocimiento que nos enfocaremos, ya que en ellos se encuentra un alto potencial para realizar innovaciones dentro del proceso de costura.

Se cuenta con seis procesos básicos de costura, cada uno de ellos con un grado de dificultad distinto al igual que los tiempos de realización. En primer lugar, asentado de cuello, para la operación mencionada se tienen que pegar las “tapeteras” (telas blancas) en la parte posterior del retazo del cuello, plancharlo para que quede fijo antes de coserlo, etc., en segundo lugar, el pegado de cuello, donde se une el cuello con el cuerpo de la prenda, en tercer lugar, la

unión de hombros, en él se adhieren las partes del hombro de la prenda con el cuello y cuerpo de la prenda; cuarto lugar, el pegado de mangas, en esta operación se unen las mangas al cuerpo de la prenda, quinto lugar, cerrado de costados, se cosen ambos lados del cuerpo de la prenda, y por último, la basta de la prenda, una de las operaciones donde se culmina el proceso de confección de una prenda básica como un T-Shirt.

Es importante mencionar que, en base a las entrevistas con los supervisores y la jefatura de costura, se validó que las operaciones de costura tienen un alto potencial para realizar innovaciones debido que, el costurero al tener mayor experiencia, cuenta con formas más eficientes para realizar una operación, lo cual disminuye el tiempo de confección sin afectar la calidad de la prenda.

Figura 6: Operaciones generales de costura



2.3.2. Perfil

El área de recursos humanos se encarga de realizar el reclutamiento y selección de los costureros en coordinación con los supervisores y la jefa de costura. Debido a la rotación y la necesidad de la empresa de tener el personal lo más pronto posible para poder cumplir con los pedidos ya pactados con el cliente, este reclutamiento se hace diariamente o hasta tener la cifra ideal de costureros con la que se pueda cumplir la capacidad de producción mensual pronosticada de 350,000 prendas al mes.

Para ser reclutados, los candidatos debe de contar con requerimientos básicos como: secundaria completa y experiencia como costurero en el rubro textil por lo menos un año. Acerca de las competencias necesarias para el puesto, el área de recursos humanos propone dos

tipos: corporativas y específicas. Las competencias corporativas que se requieren son: adaptabilidad, iniciativa, orientación a la calidad, conciencia por la seguridad y medio ambiente y trabajo en equipo en un nivel competente. Y, por otro lado, se requiere contar con competencias específicas como: destreza visomotora, capacidad de aprendizaje, atención al detalle, criterio y tolerancia a la rutina en un nivel competente, al igual que las corporativas.

A partir de las entrevistas realizadas a la jefa de recursos humanos y los supervisores, se determinó que los aspectos más relevantes para seleccionar a un costurero en esta organización, son la experiencia y la agilidad manual. Este último es muy importante pues debido al contexto actual que presenta el sector, en el que los costureros experimentados son escasos, es necesario que, al realizar las pruebas de selección, los candidatos lleguen a ciertos indicadores mínimos de destreza motora.

Según las encuestas aplicadas a la totalidad de los costureros, el 57% tenía al menos un año de experiencia como costurero antes de entrar a la empresa. Mayormente vienen de empresas del mismo rubro o de talleres en Gamarra que deciden postular a la empresa debido a beneficios laborales como el seguro de salud principalmente. Y por otro lado se encuentran los costureros sin experiencia, quienes fueron seleccionados por su agilidad motora. Para aquellos aprendices de costura, como se les llama en la empresa ABC, existe un programa de inmersión llamado “la escuelita” en la cual se entrena a los costureros sin experiencia desde el funcionamiento de una máquina de coser como las operaciones básicas de costura antes de pasar a una “línea”.

En efecto, se puede concluir que el perfil requerido por recursos humanos, no difiere con el tipo de funciones que maneja el costurero, las cuales requieren de gran agilidad y respecto a los temas de conocimiento, estos también se encuentran alineados, pues es relevante la experiencia del costurero para realizar las operaciones básicas de costura.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcance del estudio

La presente investigación parte de la intención de analizar la influencia de los factores individuales tanto del emisor como del receptor de conocimiento y de los factores organizacionales en los procesos de intercambio de conocimiento entre costureros, y si ello conduce a una mayor capacidad de innovación de la unidad de costura de la empresa ABC. De esta manera, el diseño para la presente investigación consiste en uno no experimental, el cual tiene como característica observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural; y de tipo transeccional (transversal) correlacional-causal, el cual busca conocer las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

2. Diseño metodológico

Se eligió llevar a cabo un enfoque mixto, el cual comprende una fase cualitativa; y otra, cuantitativa. El motivo de esta elección está basada en el hecho que, de acuerdo a los intereses y objetivos trazados, se considera necesario que haya un conjunto de individuos que profundicen cómo es que se manifiestan los conceptos principales de esta investigación, lo cual requiere una aproximación cualitativa; mientras que, en función a otro conjunto de individuos, se van a realizar preguntas concretas estandarizadas bajo una aproximación cuantitativa con el fin de explicar y predecir el fenómeno investigado. Para Hernández et al. (2010), los métodos mixtos representan un proceso sistemático de la mano de la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, que otorgan la posibilidad de obtener inferencias a partir de su integración y discusión, y conseguir así un entendimiento de mayor riqueza del fenómeno estudiado.

La estrategia general para esta investigación es la de estudio de caso, la cual busca comprender un fenómeno dentro de su propio contexto abordando las complejidades de este con el fin de darles sentido (Harrison, 2002). De esta manera, se decidió tomar una empresa en específico del sector estudiado bajo el criterio de conveniencia sustentado en el acceso que las investigadoras poseen a todos los niveles organizacionales de dicha empresa. Específicamente, fue abordada la unidad de costura como unidad de análisis principal tomando como actores centrales a los costureros debido a la trascendencia que estos manifiestan para ella. Cabe recalcar, que la empresa en cuestión es representativa para el sector debido a características específicas detalladas en el marco contextual y, asimismo, evidencia fuertemente el problema de investigación que busca atender el presente estudio.

3. Fuentes y herramientas de recolección

En primer lugar, se elaboró la Matriz de levantamiento de la información (ver Anexo H) en donde se especificó cuáles son los ejes temáticos sobre los cuales se iba llevar a cabo la presente investigación. En efecto, se ahondó en ellos y se señaló cada uno de los elementos que se consideró alineado con los objetivos trazados en este estudio. Posteriormente, se formularon preguntas que ayuden a conocer cómo se manifiesta cada uno de los elementos en cuestión, así como los actores que se encuentran vinculados a ellos y que cumplirían el rol de fuentes de información. A continuación, se señalarán las tres unidades de análisis identificadas para esta tesis.

La primera unidad de análisis está conformada por los costureros de la unidad de costura de acuerdo a su relevancia para llevar a cabo innovaciones dentro de ella, y al papel que ocupan como emisores y receptores de conocimiento a partir del problema de investigación identificado.

La segunda unidad de análisis está constituida, en primer lugar, por supervisoras de la unidad de costura en función a la autoridad que tienen estos para tomar decisiones en el proceso de costura, la autoridad formal y el vínculo informal que poseen con los costureros a su cargo, y el rol que ocupan como entrenadores, guías y formadores (en relación a conocimientos técnicos) para estos últimos. En segundo lugar, se encuentran determinados ejecutivos de la plana administrativa, los cuales fueron seleccionados bajo el criterio de que pertenezcan a las áreas que cumplan funciones relacionadas y con incidencia sobre las áreas temáticas que abarca la presente investigación, siendo ellas la gestión estratégica, innovación en procesos y gestión del talento humano.

La tercera unidad de análisis se encuentra constituida por especialistas de organizaciones vinculadas al sector textil-confecciones, las cuales fueron seleccionadas en base al criterio de involucramiento con el escenario y a las variables estudiadas. De tal manera, las organizaciones elegidas fueron: ADEX, PRODUCE y SENATI.

Por otro lado, en la estructura del proceso de investigación se utilizaron técnicas de recolección cualitativa y cuantitativa. Estas técnicas, de la mano de herramientas específicas, fueron empleadas en función al alcance requerido para la investigación. Como se mencionó anteriormente, esta investigación posee un alcance correlacional-causal, pasando previamente por una fase descriptiva como por una fase exploratoria. En la siguiente tabla se expondrá las herramientas utilizadas para cada fuente de información, así como a la fase en la cual se le hizo uso.

Tabla 5: Fuentes y herramientas de recolección

FASE	FUENTE DE RECOLECCIÓN	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN
Exploratoria	Organizaciones vinculadas al sector textil-confecciones: PRODUCE y ADEX	Entrevista semiestructurada
	Empresa ABC: Gerente de Desarrollo de Producto, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Ingeniería Industrial, Gerente de Aseguramiento de la Calidad, Jefe de Costura y Supervisores (2).	Entrevista semiestructurada
Descriptiva	Empresa ABC: Gerente Comercial y Jefa de Bienestar Social, Comunicaciones y Clima Laboral y Supervisores (3).	Entrevista semiestructurada
	Costureros de la empresa ABC	Observación directa
	Organización vinculada al sector textil-confecciones: SENATI	Entrevista semiestructurada
Análítica	Todas las utilizadas en la fase exploratoria y descriptiva	Las utilizadas en la fase exploratoria y descriptiva
Correlacional-causal	Costureros de la empresa ABC	Encuesta

3.1. Entrevistas

Las entrevistas fueron semiestructuradas y se realizaron tanto para recabar información de alcance exploratorio como descriptivo, para su posterior análisis. Con respecto a las entrevistas de la fase exploratoria, el objetivo fue conocer a groso modo el contexto en el cual está inserto la empresa, la gestión de temas vinculados a este estudio por parte de ejecutivos de la plana administrativa y la dinámica, funcionamiento y relevancia de la unidad de costura (Ver Tabla 6). Por consiguiente, se les aplicó una guía de entrevista diseñada en función a la visión que le provee sus respectivos campos de acción vinculándolo con las variables de este estudio.

Tabla 6: Listado de entrevistas realizadas correspondientes a la fase exploratoria

CARGO	FECHA DE LA ENTREVISTA
Jefa de Ingeniería Industrial (ver Anexo I)	Viernes 11 de Mayo de 2018
Jefa de Recursos Humanos (ver Anexo J)	Viernes 11 de Mayo de 2018
Gerente de Aseguramiento de la Calidad (ver Anexo K)	Viernes 11 de Mayo de 2018
Gerenta de Desarrollo de Producto (ver Anexo L)	Viernes 11 de Mayo de 2018
Jefa de Costura (ver Anexo M)	Martes 15 de Mayo de 2018
Supervisoras (2) de la unidad de costura (ver Anexo N)	Martes 15 de Mayo de 2018
Especialista de la Dirección de Tecnología – PRODUCE (ver Anexo O)	Miércoles 23 de Mayo de 2018
Gerenta de Manufacturas – ADEX (ver Anexo P)	Viernes 25 de Mayo de 2018

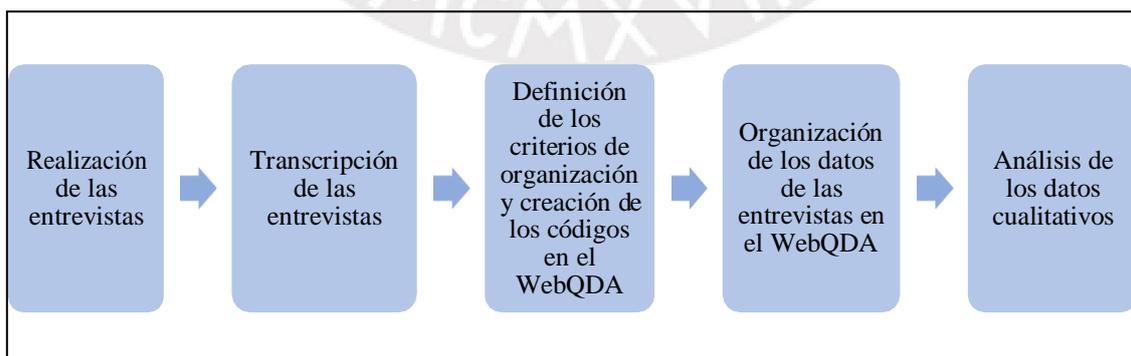
Para la fase descriptiva, se utilizaron entrevistas semiestructuradas para conocer las respectivas percepciones sobre: el contexto del mercado laboral en relación a la escasez de talento para cubrir el puesto de costurero, el contexto del mercado haciendo énfasis en las exigencias de producción, la manera que se presentan los factores propuestos por el modelo empleado en esta investigación, la disposición de los costureros a intercambiar conocimiento entre ellos y el nivel de capacidad de innovación de la unidad de costura. En este sentido, se aplicó una guía de entrevista en función a sus campos de acción; en el caso de los supervisores, la guía fue igual para el total de entrevistados. El número de supervisores entrevistados fue igual a 3 (seleccionados aleatoriamente), siendo el universo igual a 22, (dos supervisores fueron entrevistados en la fase exploratoria) bajo el criterio de punto de saturación de las respuestas (Ver Tabla 7).

Tabla 7: Listado de entrevistas realizadas correspondientes a la fase descriptiva

CARGO	FECHA DE LA ENTREVISTA
Gerente Comercial (ver Anexo Q)	27 de Junio de 2018
Jefa de Bienestar Social, Comunicaciones y Clima Laboral (ver Anexo R)	27 de Junio de 2018
Supervisoras (3) de la unidad de costura (ver Anexo S)	27 de Junio de 2018
Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI (ver Anexo T)	08 de Julio de 2018

En procesamiento de los datos obtenida de las entrevistas se llevó a cabo mediante el programa Web Qualitative Data Analysis [WebQDA], el cual gestiona contenidos de carácter cualitativo con el fin de facilitar el análisis de la información. De esta manera, el proceso de análisis de los datos cualitativos se realizó en la secuencia que puede ser observada en la Figura 7.

Figura 7: Proceso del análisis de los datos cualitativos



3.2. Observación directa

Para la guía de observación se tomó en cuenta dos elementos (trabas burocráticas, y lugares y duración de la transferencia) presentes en el modelo empleado en esta investigación y criterios recopilados por Hernández et al. (2010). Estos últimos se relacionan con cuestiones relevantes para realizar una observación de valor como el ambiente físico, el ambiente social y humano, las actividades individuales y colectivas, los artefactos que utilizan, los hechos relevantes y los retratos humanos de los participantes (ver Anexo U).

Se realizó una observación como fuente de apoyo a las entrevistas, es así como los datos obtenidos a partir de ella complementaron el análisis de las referidas entrevistas. Únicamente se optó por una observación debido a que con ella se obtuvo la información que se deseaba recabar. Es importante mencionar que las investigadoras tuvieron un papel de participantes pasivas, es decir, estaban presentes, pero no interactuaban (Hernández et al. 2010). A continuación, se detallará la observación realizada.

Tabla 8: Observación realizada

PARTICIPANTES	LUGAR	DURACIÓN APROXIMADA DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE LA OBSERVACIÓN
Supervisor y costureros	Línea de costura	15 minutos	27 de junio de 2018

3.3. Encuestas

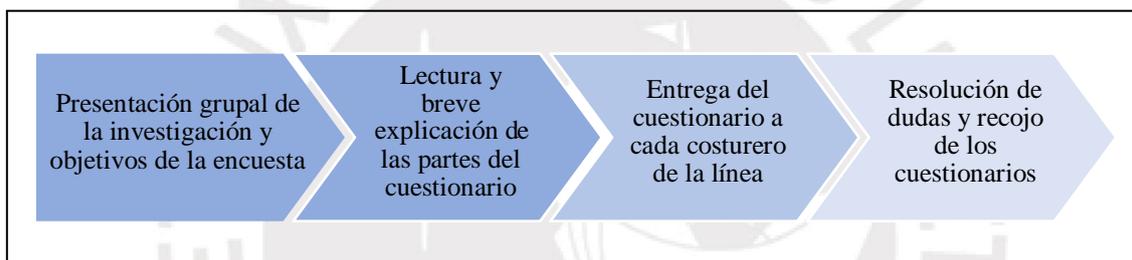
En la fase correlacional-causal, se aplicó una encuesta a la totalidad de los costureros con el objetivo de recabar información acerca del modelo empleado en esta investigación. Previo a dicha aplicación se realizó una encuesta piloto en donde se verificaron criterios de pertinencia y forma. En relación a la pertinencia, la intención fue comprobar que los enunciados planteados aporten a conocer cómo se manifiesta el concepto teórico al cual hacían referencia, así como que vayan acorde a las características del escenario en cuestión. Por otro lado, en relación a la forma, la intención fue verificar que el lenguaje bajo el cual habían sido formulados los enunciados calzara con el vocabulario que manejan los costureros, así como que los términos técnicos sean entendidos bajo la visión esperada. A partir de los hallazgos de la encuesta piloto, se contactó al experto en el área temática de gestión del conocimiento (eje central sobre el cual gira la encuesta), al cual se le comentó lo encontrado. Finalmente, de la mano de la asesoría del experto y de las consideraciones tomadas en función a los hallazgos de la encuesta piloto, se elaboró el cuestionario final de la encuesta (ver Anexo V).

El cuestionario está conformado por un pequeño bloque de preguntas abiertas para conocer aspectos generales del encuestado como sexo, edad, tiempo de trabajo dentro de la

empresa ABC y tiempo de experiencia en el sector textil-confecciones; así como por preguntas cerradas tipo escala en donde el encuestado tenía que marcar la opción que considere apropiada de acuerdo a su percepción. La escala utilizada se basa en la escala de Likert y consta de cuatro opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo (ver Anexo X). El fin de presentar únicamente cuatro opciones fue obtener respuestas contundentes para cada uno de los enunciados, es decir, no dar la posibilidad de que los encuestados respondan en términos medios.

Considerando que los costureros trabajan a destajo y poseen una alta carga laboral, se consideró conveniente entregarles el cuestionario impreso en sus respectivos lugares de trabajo por cada línea de costura (ver Figura 8). La encuesta se realizó a lo largo de una semana (del martes 05 de junio al viernes 08 de Junio de 2018) dado el alto número de costureros siendo este igual a 425.

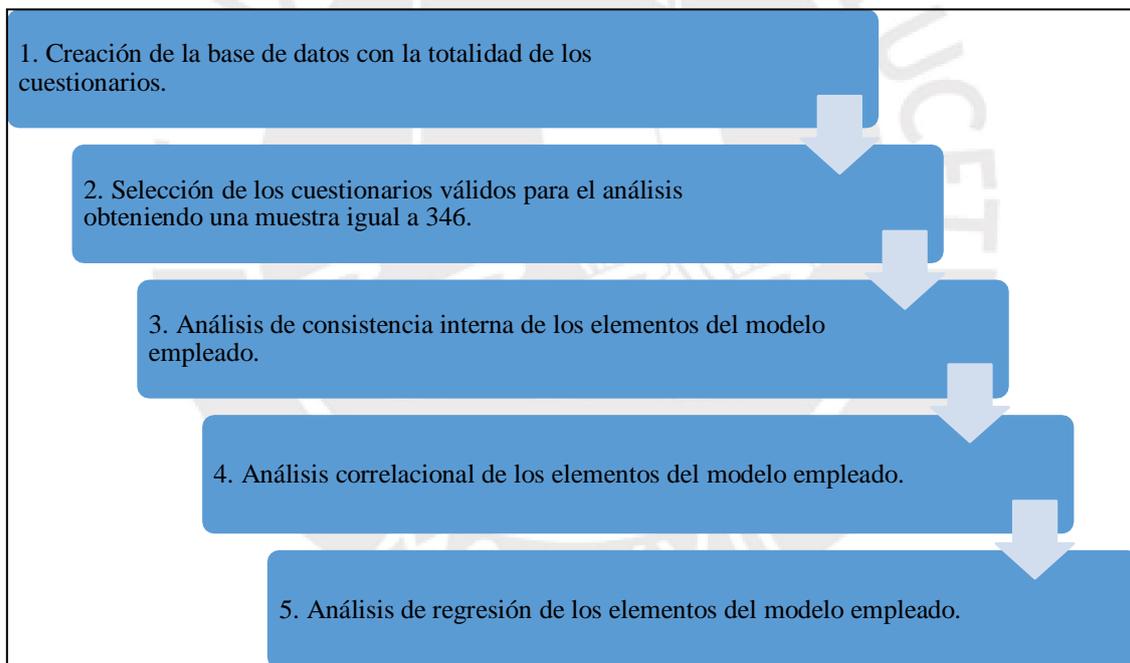
Figura 8: Proceso de la encuesta



El proceso de análisis de los datos obtenidos por medio de la encuesta se llevó a cabo en el programa Statistical Package for the Social Sciences [SPSS], el cual comenzó con la creación de la base de datos con la totalidad de los cuestionarios administrados a los costureros siendo estos igual a 425 (la ficha técnica de la encuesta puede ser observada en el Anexo W). Seguido de ello, se procedió a depurar la base de datos, con lo cual se obtuvo una muestra igual a 346 cuestionarios válidos. La depuración se ejecutó de la mano de los enunciados formulados en negativo presentados en el cuestionario (ver Anexo Y). Precisamente, dichos enunciados fueron colocados en este con el fin de poder verificar que el encuestado haya hecho frente a la encuesta con responsabilidad y real interés de aporte. Como se ha explicado en reiteradas ocasiones, los costureros poseen una alta carga laboral y su remuneración se encuentra directamente relacionada con su productividad diaria, lo cual limita su disponibilidad de tiempo. Asimismo, también fueron calificados como cuestionarios no válidos aquellos cuestionarios que no presentaban la totalidad de enunciados, que corresponden a los bloques que poseen preguntas cerradas de tipo escala, respondidos; y los cuestionarios que presentaban varias respuestas a un mismo enunciado. En tercer lugar, se realizó el análisis de consistencia interna, en donde se

verificó que todos los elementos presentes guarden consistencia con los demás elementos del modelo empleado (ver Anexo Y). En cuarto lugar, se llevó a cabo el análisis correlacional cuyos resultados sugieren que los factores individuales del emisor como del receptor y los factores organizacionales guardan una correlación positiva con los procesos de intercambio de conocimiento y que el proceso de donación como el de recolección de conocimiento se correlacionan significativa y positivamente con la capacidad de innovación, tal como indica Lin (2007) (ver Anexo Z). Finalmente, se procedió a realizar la regresión de los elementos presentes en el modelo empleado en tres pasos: primero, se realizó una regresión entre los factores individuales del emisor como del receptor y los factores organizacionales, y el proceso de donación de conocimiento; segundo, se realizó una regresión entre los factores individuales del emisor como del receptor y los factores organizacionales, y el proceso de recolección de conocimiento; y, tercero, se realizó una regresión entre los procesos de intercambio de conocimiento (donación y recolección) y la capacidad de innovación (ver Anexo AA).

Figura 9: Proceso de análisis de los datos cuantitativos



3.4. Consulta a expertos

En complementariedad a lo ya mencionado, es relevante señalar que a lo largo del proceso de esta investigación se realizaron entrevistas a expertos respecto a temas teóricos abarcados en este estudio y a aspectos metodológicos. Los criterios para seleccionarlos fueron: conveniencia, trayectoria profesional y recomendación. Por conveniencia, se consideró contactar a un grupo de expertos con los cuales se tiene mayor accesibilidad puesto que laboran en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Del mismo modo, por trayectoria profesional, se

eligieron profesionales que cuentan con experiencia y conocimiento vinculados a los temas de estudio. Por último, también se tomaron en cuenta profesionales que fueron recomendados por ciertas personas ya entrevistadas (ver Anexo AB).



CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO

En este capítulo se realizará el análisis de la información obtenida bajo las herramientas empleadas en el trabajo de campo. Para ello, se considera conveniente desglosar su presentación de acuerdo al enfoque cualitativo o cuantitativo al que pertenecen, con el fin de seguir una secuencia que evidencie la lógica de la investigación. De esta manera, primero se presentará el análisis de la información cualitativa de la mano de las entrevistas realizadas; En segundo lugar, se presentará el análisis de la información cuantitativa obtenida a partir de la encuesta aplicada. Y, por último, se realizará la triangulación de la totalidad de la información por medio de un análisis integrado de ella.

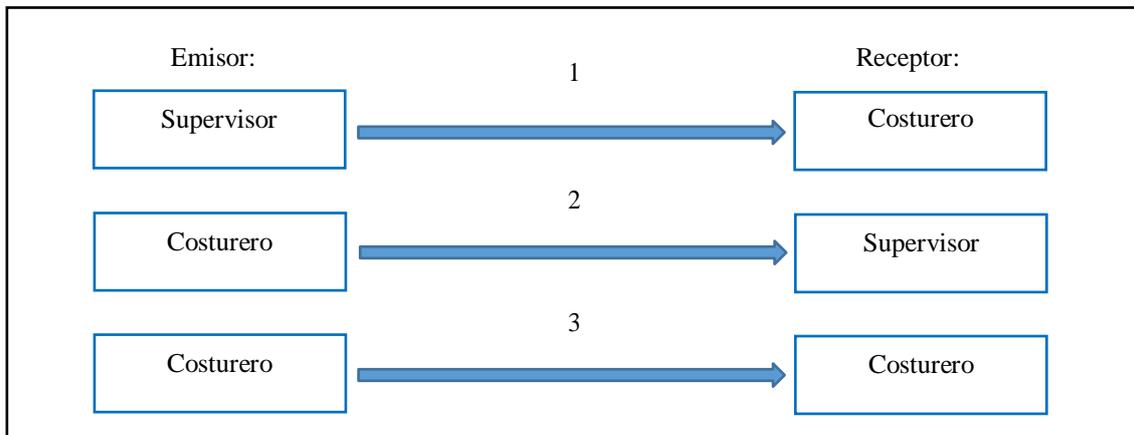
1. Análisis de la información cualitativa

En esta sección, se utilizará la información obtenida de las entrevistas realizadas a determinados ejecutivos de la plana administrativa y a los supervisores de la unidad de costura de la empresa ABC. Con ello, se abordarán las actividades de transferencia de conocimiento identificadas en la unidad de costura y se indicará la relevancia de centrarse en el proceso de intercambio de conocimiento entre costureros. Seguido de ello, se llevará a cabo el análisis de los elementos presentes en el modelo empleado en esta investigación con el fin de visualizar y comprender, desde la perspectiva de los supervisores, cómo se manifiesta cada uno de ellos individualmente.

1.1. Actividades de transferencia de conocimiento

A partir de la información obtenida a través de las entrevistas, se pudo comprobar la existencia del intercambio de conocimiento dentro de la unidad de costura, la cual se manifiesta mediante distintas actividades. Estas actividades cuentan con dos actores: supervisores y costureros, quienes actúan como emisor o receptor dependiendo de la actividad. De esta manera, se identificaron tres procesos de transferencia de conocimiento, como se visualiza en el gráfico a continuación:

Figura 10: Procesos de transferencia de conocimiento



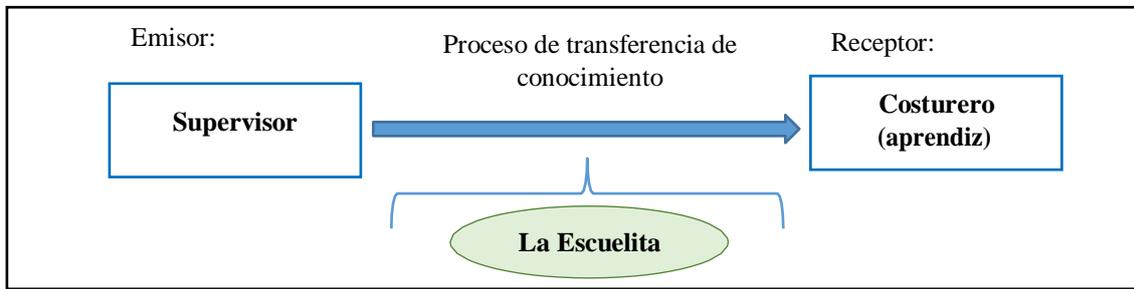
Asimismo, dentro de cada uno de estos tres procesos de transferencia, se identificaron diferentes actividades de transferencia, las cuales se clasificaron en dos modalidades: actividades formales e informales. La primera es considerada formal debido que se encuentra dentro del plan estratégico de la empresa y del programa de capacitaciones del área de Recursos Humanos enfocado en la unidad de costura. El objetivo de estas actividades se centra en agilizar la inserción de los aprendices de costura dentro de las líneas. Las segundas actividades son aquellas que suceden en el día a día y sobre las cuales no se lleva ningún registro, pero son necesarias para transferir conocimiento dentro de la unidad. Estas actividades poseen un mayor nivel de ocurrencia que las primeras.

Seguidamente, se describirán las actividades de transferencia de conocimiento identificadas según la modalidad a la cual pertenecen.

1.1.1. Actividades formales

Se abordarán las actividades de transferencia de conocimiento realizadas formalmente en la unidad de costura de la empresa ABC. En efecto, únicamente se ha identificado una actividad, la cual lleva el nombre de “La Escuelita” (ver Anexo AC), la cual involucra a dos actores: al supervisor quien asume el rol de emisor y al costurero (aprendiz) quien asume el rol de receptor (ver Figura 11).

Figura 11: Actividades formales de transferencia del conocimiento: supervisor a costurero (aprendiz)



Como lo explica la jefa de clima laboral, “La Escuelita se encarga de transferir conocimiento hacia personas que no saben absolutamente nada, pero que quieren formarse como costureros. Estos saben que al venir a esta empresa se trabaja con alta calidad; entonces a ellos les interesa aprender de los mejores” (comunicación personal, 28 de junio, 2018) (ver Tabla 9).

Tabla 9: Actividades formales de transferencia del conocimiento: supervisor a costurero (aprendiz)

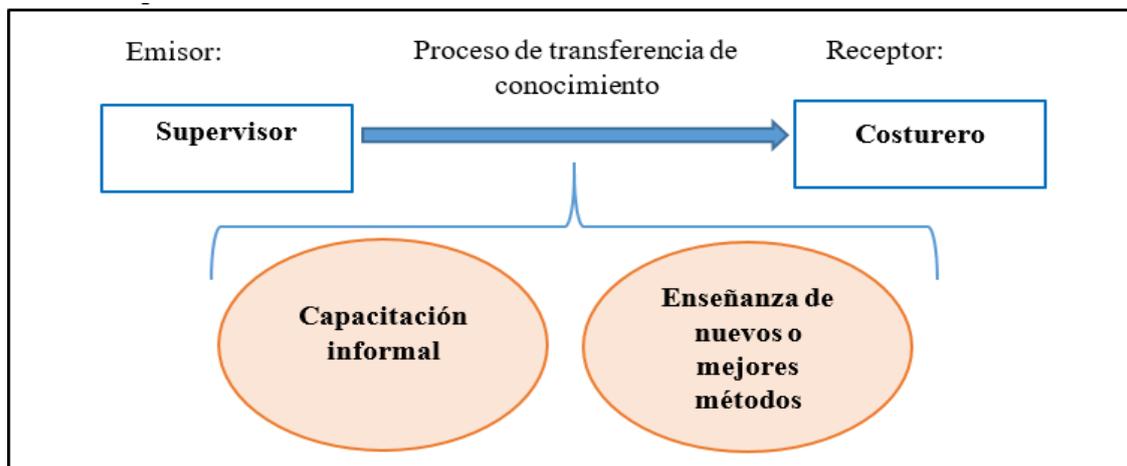
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
La Escuelita	Este programa se enfoca en brindar todos los conocimientos básicos y necesarios al aprendiz para que este pueda desenvolverse con naturalidad y destreza en las líneas de costura. Este grupo de aprendices son dirigidos por una supervisora, quien los capacita en diversas operaciones dándole énfasis en la operación donde este destaca y se siente cómodo.

1.1.2. Actividades informales

En esta sección se abordarán las actividades de transferencia de conocimiento realizadas de manera informal en la unidad de costura de la empresa ABC, las cuales se dan durante la rutina diaria. Estas actividades no se encuentran fomentadas formalmente por la plana administrativa ni se lleva un control o registro de los actores que forman parte de ellas o el tiempo empleado en ellas.

A continuación, se presentarán las actividades informales de transferencia de conocimiento a partir de la rutina diaria. En primer lugar, se encontró un proceso de transferencia de conocimiento donde el supervisor asume el rol de emisor y el costurero asume el rol de receptor (ver Figura 12). Cabe recalcar que este costurero es uno que ya posee cierto nivel de conocimiento sobre los métodos de costura, es decir, no es calificado como un aprendiz.

Figura 12: Actividades informales de transferencia del conocimiento: supervisor a costurero



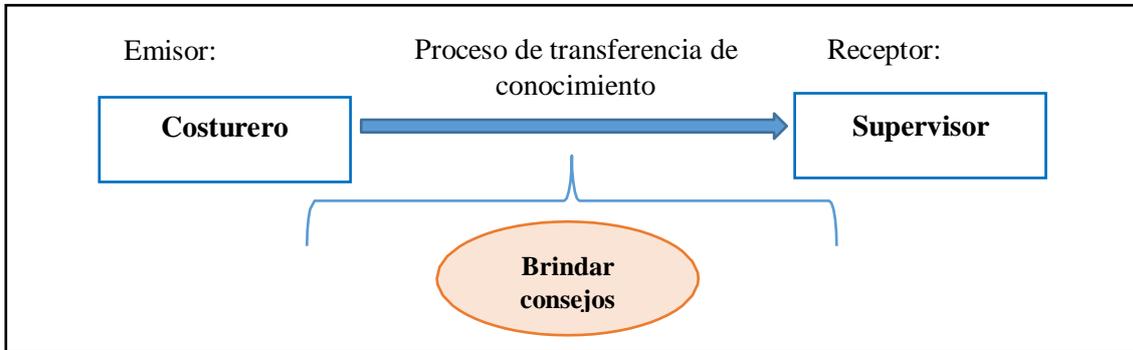
En este proceso se identificaron dos actividades que se realizan de manera espontánea en la rutina diaria de los actores vinculados: una de ellas son las capacitaciones informales; y, la otra, son las enseñanzas de nuevos o mejores métodos (ver Tabla 10).

Tabla 10: Actividades informales de transferencia del conocimiento: supervisor a costurero

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Capacitación informal	El supervisor entrena a los costureros acerca de cómo realizar una operación determinada o cómo realizarla mejor. Esta actividad se da por iniciativa del supervisor al ingresar un nuevo modelo que el costurero no maneja o al observar que el costurero no se está desempeñando efectivamente en relación a una operación.
Enseñanza de nuevos o mejores métodos	El supervisor entrena a los costureros acerca de cómo realizar una operación nueva para su línea de trabajo. Esta actividad se da por iniciativa del costurero, a partir de la cual le pregunta al supervisor sobre un método particular que desea aprender.

En segundo lugar, se encontró un proceso de transferencia de conocimiento donde el costurero asume el rol de emisor y el supervisor asume el rol de receptor (ver Figura 13). Por lo general, dicho proceso se produce debido a que el costurero posee una amplia experiencia vinculada al tiempo de trabajo dentro del sector y al aprendizaje acumulado, o al hecho que el costurero recientemente ha iniciado sus labores en la empresa ABC proveniente de otra empresa del sector en donde se trabaja con métodos de operación que en esencia responden a un mismo fin, pero que poseen ciertas diferencias que brindan mayor eficiencia al proceso. Asimismo, un grupo minoritario de costureros puede poseer la capacidad de desarrollar o identificar métodos efectivos para un nuevo modelo de prenda que no necesariamente el supervisor maneje.

Figura 13: Actividades informales de transferencia del conocimiento: costurero a supervisor



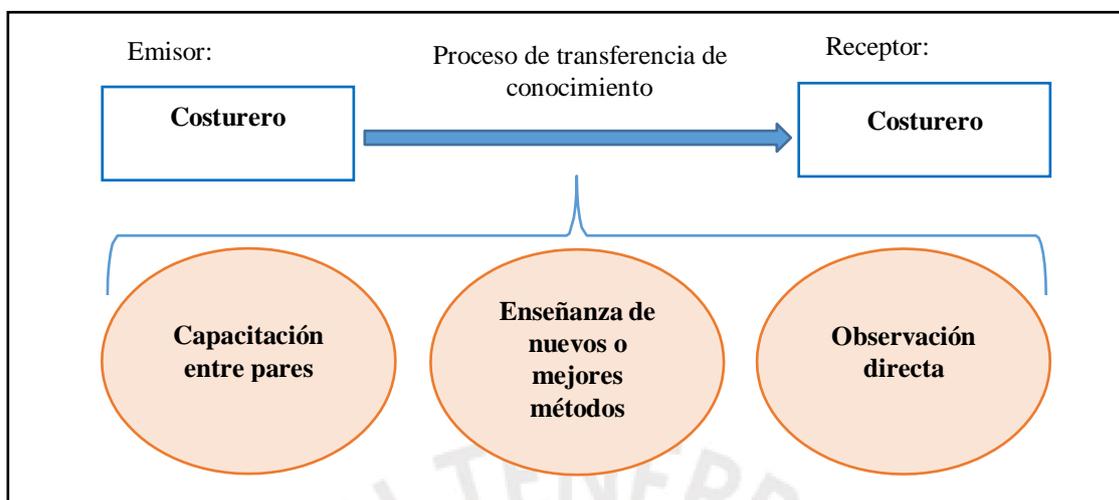
En este proceso se identificó una actividad en donde forman parte los actores vinculados que se genera cuando surge una situación que amerita que el costurero brinde consejos al supervisor (ver Tabla 11). Los consejos son evaluados por este, quien determina si estos métodos pueden ser tomados en cuenta o no, principalmente porque no todas las operaciones pueden homogenizarse, lo cual depende de la comodidad que puede sentir el costurero respecto a ella.

Tabla 11: Actividades informales de transferencia del conocimiento: costurero a supervisor

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Brindar consejos	El costurero le explica al supervisor el método que él utiliza para llevar a cabo una determinada operación. Este método resulta totalmente nuevo para el supervisor o parcialmente nuevo, es decir, un método mejorado. El objetivo del costurero es ayudar a mejorar la fluidez de la operación en su línea de trabajo y así llegar a la cuota diaria de la línea.

En tercer lugar, se encontró un proceso de transferencia de conocimiento donde el costurero asume el rol de emisor y otro costurero asume el rol de receptor (ver Figura 14). Este proceso se produce entre costureros de una misma línea de trabajo por iniciativa del costurero o por encargo del supervisor.

Figura 14: Actividades informales de transferencia del conocimiento: costurero a costurero



En este proceso se identificaron tres actividades que realizan en su rutina diaria los actores vinculados (ver Tabla 12).

Tabla 12: Actividades informales de transferencia del conocimiento: costurero a costurero

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Capacitación entre pares	El costurero le enseña a su compañero para que este pueda cerrar determinadas brechas de conocimiento que le estén impidiendo una óptima productividad a nivel individual. Esta capacitación se genera por un interés personal del receptor justificado en un interés por cumplir la cuota diaria asignada, lo cual les genera beneficios económicos y terminar la jornada laboral más temprano. Ambas variables son de gran valor para los costureros.
Enseñanza de nuevos o mejores métodos	Esta actividad se da por iniciativa del costurero con mayor experiencia (emisor), quien le enseña a su compañero con menos experiencia, una forma más eficiente de hacer su trabajo. Algunos de los costureros con experiencia tienen un interés intrínseco en enseñar a sus demás compañeros con el objetivo de ayudarlos a mejorar, sin ninguna otra motivación más que el ayudar.
Observación directa	El supervisor indica a un costurero en específico que debe de aprender una determinada operación que uno de sus compañeros de línea realiza. Este se acerca al lugar de trabajo del compañero y lo observa mientras ejecuta la operación, y tiene la posibilidad de formulare preguntas. La intención de esta actividad es mejorar la técnica del costurero.

Este último proceso de transferencia de conocimiento resulta de especial relevancia para la unidad de costura debido a la forma de trabajo con la que cuenta, donde el tiempo es un factor crítico. Como se ha mencionado en apartados anteriores, la unidad de costura está comprendida por líneas trabajo, las cuales agrupan a la totalidad de los operarios. Cada línea de trabajo cuenta con indicaciones y normas formales, pero también estas están regidas por el criterio de su

supervisor. Por tal motivo, cada línea presenta una dinámica entre costureros que puede variar respecto a las otras y, asimismo, esta significa para el costurero su ecosistema de trabajo, lo cual genera un espacio de interacción diario con las mismas personas en donde las operaciones que realizan y los resultados obtenidos individualmente se relacionan entre sí para alcanzar una meta diaria como equipo.

En definitiva, a raíz de la identificación de los procesos de transferencia de conocimiento, se ha decidido centrar la presente investigación en el intercambio de conocimiento que se da entre costureros, como se especificó en las limitaciones de la investigación, con el fin de estudiar a mayor profundidad la conducta y disposición del costurero hacia la donación como recolección de conocimiento, pues mediante la observación en sus puestos de trabajo y entrevistas, se pudo conocer la relevancia del intercambio de conocimiento a través de actividades “informales” entre ellos.

1.2. Elementos del modelo propuesto

El modelo empleado en esta investigación consta de cinco componentes: factores individuales del emisor, factores individuales del receptor, factores organizacionales, procesos del intercambio de conocimiento y capacidad de innovación (ver Figura 15). A continuación, se llevará a cabo del análisis de cada uno de ellos.

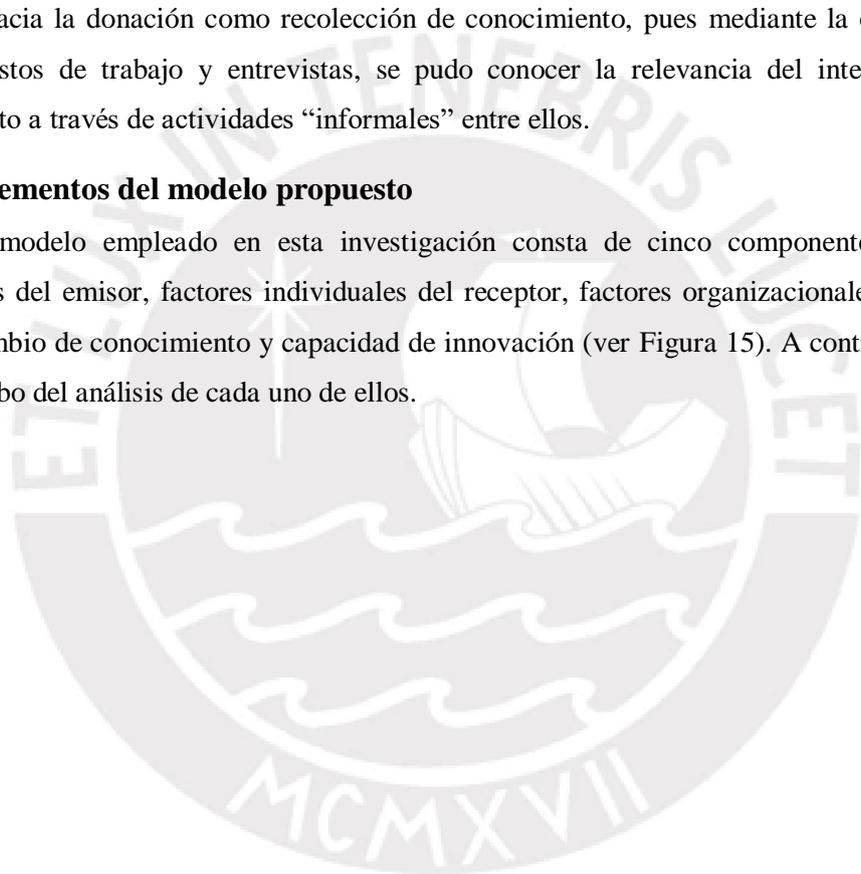
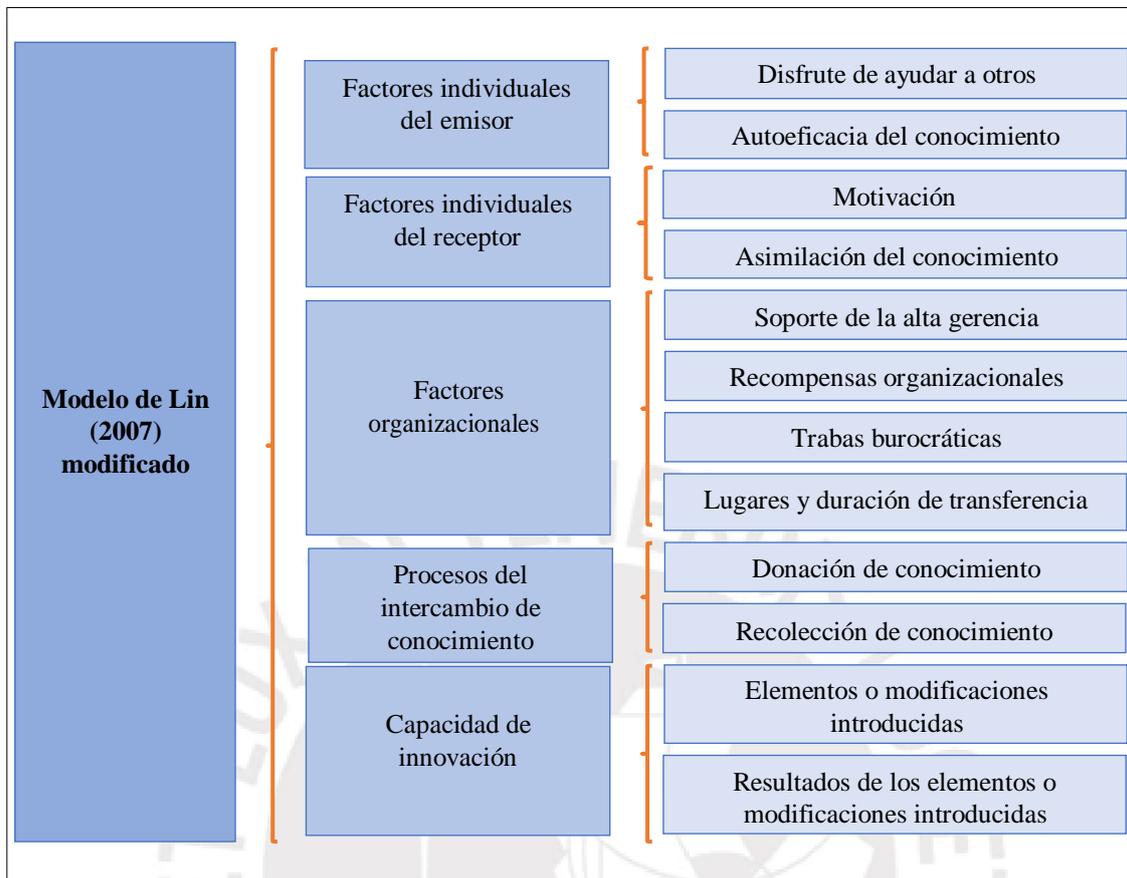


Figura 15: Modelo empleado



1.2.1. Factores individuales del emisor

En primer lugar, se comenzará por presentar el análisis de los resultados correspondiente a los factores individuales del emisor el cual comprende dos conceptos: Disfrute de ayudar a otros y Autoeficacia del conocimiento. Es necesario mencionar que, de acuerdo al significado de cada uno de ellos, el primero es más fácil de ser observado por un actor externo, es decir, alguien que no asuma el papel de emisor ni de receptor en un determinado proceso de intercambio de conocimiento; fue este concepto –justamente- que, al ser preguntado a las supervisoras entrevistadas, se obtuvieron respuestas más amplias.

A continuación, se presentará los resultados respecto al concepto “Disfrute de ayudar a otros”. Para ello, se interpretarán las respuestas dadas por cada entrevistada y se señalará los elementos que surgieron en ellas. Como se podrá observar, las entrevistadas comparten una visión semejante al respecto y los elementos hallados manifiestan un mismo patrón de comportamiento de parte de los costureros.

Tabla 13: Pregunta de disfrute ayudar a otros

ENTREVISTADO	PREGUNTA: ¿LOS COSTUREROS DISFRUTAN COMPARTIR CONOCIMIENTO CON SUS COMPAÑEROS?	ELEMENTOS HALLADOS
Supervisora 1	Respuesta: Depende. Son muy pocos. Justificación: Va a depender de la personalidad de cada uno de los costureros, no se puede generalizar. Asimismo, la forma de trabajo crea un ambiente centrado netamente en la producción.	Individualismo Forma de trabajo: a destajo Falta de voluntad
Supervisora 2	Respuesta: Depende Justificación: Va a depender de la personalidad de cada uno de los costureros, no se puede generalizar.	Egoísmo Competencia entre pares Individualismo
Supervisora 3	Respuesta: No. Son muy pocos. Justificación: Hay costureros que quieren ganar más, para ello tienen que acaparar más.	Competencia entre pares
Supervisora 4	Respuesta: Depende Justificación: Va a depender de la personalidad de cada uno de los costureros, no se puede generalizar.	Individualismo Egoísmo Falta de voluntad
Supervisora 5	Respuesta: Depende Justificación: Va a depender de los intereses de cada costurero.	Forma de trabajo: a destajo

Ahora bien, los elementos hallados pueden ser clasificados en dos grupos: los que tienen que ver con la personalidad y actitud de la persona, y los que tienen que ver con la forma de trabajo impuesta por la empresa. El primer grupo fue mayoritariamente mencionado por las entrevistadas con un total de cuatro elementos, los cuales son: egoísmo, competencia entre pares, falta de voluntad e individualismo. Mientras que el segundo grupo únicamente consta de un elemento, de acuerdo a las entrevistadas, el cual es el trabajo a destajo. A partir de la presentación de estos elementos, se hace relevante llevar a cabo un análisis que permita entender por qué se están manifestando estos y de qué manera la empresa puede estar siendo partícipe de su aparición.

Por otro lado, respecto al concepto “Autoeficacia del conocimiento”, si bien este hace mención a la autopercepción que tiene cada costurero sobre su capacidad de poseer conocimiento valioso para la unidad de costura, se formuló una pregunta con el concepto de experiencia (pericia), característica que sí puede ser percibida por un actor externo al proceso de intercambio de conocimiento entre costureros. Debido a que las respuestas fueron breves se optará por mostrar los resultados de manera global.

Tabla 14: Pregunta de autoeficacia del conocimiento

Entrevistado	Pregunta: ¿Los costureros poseen la experiencia (pericia) requerida para proveer conocimiento valioso para la unidad de costura?	Elementos hallados
Supervisoras	Respuesta: No todos Justificación: En función al tema experiencia (pericia), la población de costureros muestra heterogeneidad.	Fuentes externas de conocimiento Rotación de costureros Disparidad de productividad en los costureros

Lo que se encontró en relación a la experiencia (pericia) de la población de costureros en la empresa ABC, es que no todos poseen la misma habilidad o destreza ni la misma experiencia (tiempo de trabajo como costurero). De hecho, se evidenció que los costureros muestran en distinto nivel estas características. En primer lugar, se ha podido reconocer la relevancia que poseen las fuentes externas de conocimiento en los costureros. Este concepto puede ser tratado bajo dos enfoques, uno de ellos es el hecho de haber tenido contacto con fuentes de conocimiento antes de haber entrado a trabajar a la empresa sujeto de estudio, estas fuentes están representadas mayoritariamente por otras empresas del sector y también, en menor grado, por talleres de costura de algún pariente y por sus mismos hogares de la mano de enseñanzas impartidas por un familiar directo. Si bien, son muy pocas las personas que entran a trabajar a la empresa ABC poseyendo conocimientos sobre costura, las fuentes mencionadas cumplen un rol de suma importancia debido a la coyuntura que está atravesando el sector textil-confecciones peruano. El segundo enfoque tiene que ver con la disposición de los costureros, que ya se encuentren trabajando en la empresa ABC, de recurrir a fuentes externas para recibir conocimiento, es decir, ser capacitados de manera que complementen o solidifiquen sus conocimientos sobre los métodos de costura y afines. Lo que se encontró fue que los costureros no manifiestan interés propio por asistir a centros de capacitación, ferias, exposiciones y/o eventos relacionados a la actividad de costura, lo cual puede estar sustentado en la exigencia de producción de esta actividad económica que impacta en el estilo de vida del costurero quien, muchas veces, trabaja sobretiempo lo cual conlleva a un desgaste físico como mental.

En adición, la desigualdad de la población de costureros de la empresa ABC también se manifiesta en relación a la habilidad o destreza que estos poseen para llevar a cabo sus funciones, lo cual se tangibiliza en sus niveles de productividad. La supervisora 3 comentó: “en una línea tenemos aproximadamente 30 personas y eficientes serán 7. No son malos, pero su nivel es más bajo, puede ser por la rotación y falta de experiencia” (comunicación personal, 28 de junio, 2018). La destreza que posee cada costurero puede ser fácilmente percibida bajo la observación de una persona experta en esta actividad, como es el caso del supervisor. Es así

como la supervisora 1 señaló que la experiencia (habilidad) de un costurero se observa “desde que tú lo ves cómo trabaja: cómo agarra la prenda, cómo pone la máquina, tiempo en que se demora en hacerlo, desde que se sienta, desde que le das un hilo para que lo enhebre” (comunicación personal, 15 de mayo, 2018).

Por último, el tercer elemento hallado es el de la rotación de costureros que se ha ido manifestando en un mayor nivel durante los últimos diez años en comparación a los años predecesores a ellos. El punto central aquí se da cuando un costurero con mayor capacidad de producción que sus pares decide dejar la empresa. Cuando se entrevistó a la supervisora 1, esta indicó que en ese momento estaba preparando a dos costureros para que lleguen al nivel de producción del costurero que se iba (comunicación personal, 15 de mayo, 2018). En relación a esa situación, agregó: “Yo tengo un operario que hace más del 110% y tengo otro que es ‘calichín’ [que hace] mucho menos de la mitad que él. ¿Cuándo él se vaya [el de mayor experiencia] quien va a responder por eso?” (comunicación personal, 15 de mayo, 2018). Como queda evidenciado, la rotación incide sobre los costureros de la empresa ABC de manera que esta genera características heterogéneas sobre dicha población en relación a su habilidad o destreza para llevar a cabo sus funciones.

1.2.2. Factores individuales del receptor

Los factores individuales del receptor están compuesto por dos conceptos: motivación y la asimilación del conocimiento. Y, a su vez, la motivación que presenta una persona puede ser percibida de dos maneras, las cuales son disfrutar o sentirse bien y la disposición a aceptar comentarios y sugerencias.

Tabla 15: Pregunta de motivación I

Entrevistado	Pregunta: ¿El costurero disfruta cuando algún compañero le enseña algún método de operar?	Elementos hallados
Supervisora 1	Respuesta: No todos Justificación: Hay un grupo de personas que se sienten incómodas.	Sensación de inferioridad
Supervisora 2	Respuesta: No todos Justificación: Hay personas que no poseen la disposición a aprender.	-
Supervisora 3	Respuesta: No todos Justificación: La enseñanza es percibida como un mecanismo que se debe poner en práctica con las personas que no son eficientes.	Sensación de autosuficiencia
Supervisora 4	Respuesta: No todos Justificación: La enseñanza es percibida como un mecanismo que se debe poner en práctica con las personas que saben menos. Hay personas que dominan una operación y sienten incomodidad cuando les quieren enseñar otras.	Sensación de autosuficiencia
Supervisora 5	Respuesta: No todos Justificación: Hay un grupo de personas que se sienten incómodas.	Sensación de inferioridad

Como se ha podido observar existen en totalidad dos elementos hallados en relación al hecho de disfrutar cuando un compañero enseña: la sensación de inferioridad y la sensación de autosuficiencia, los cuales son la razón de porqué a un grupo de costureros no les gusta que les enseñen. La sensación de inferioridad se presenta indirectamente o directamente en las declaraciones de las supervisoras; por ejemplo, la supervisora 1 manifiesta que algunos costureros no quieren acercarse a ver cómo le ha salido una operación a su compañero, es decir, ver qué método ha empleado este y preguntar por él debido a que les da vergüenza (comunicación personal, 15 de mayo, 2018). Asimismo, la supervisora 5 indica que “a algunos si les gusta, pero otros cuando les enseñas se sienten menos, como si pensarán que son menos porque les enseñan” (comunicación personal, 28 de junio, 2018). En este caso, la idea central está en que los costureros puedan entender que recibir conocimiento es relevante para poder potenciar su desempeño y así maximizar su productividad, pero, sobre todo, que el proceso de aprendizaje toma tiempo y que el hecho de contar con conocimientos básicos no afecta el valor de ellos para sus líneas de trabajo, más bien que el deseo y disposición de aprender serán apreciados. Por otro lado, la sensación de autosuficiencia es otro elemento visible. En la opinión de la supervisora 3, “las personas que son eficientes no les gusta [que venga otro costurero y les enseñe]. De repente los que están bajos de eficiencia, todavía captan lo que le enseñan” (comunicación personal, 28 de junio, 2018). En adición, lo comentado por la supervisora 4 guarda relación con lo expuesto en las líneas anteriores, esta manifiesta que “se incomoda una persona que sabe sólo una operación (que es experto cumpliendo más de su cuota) y viene otro que sabe varias operaciones y le enseña una diferente” (comunicación personal, 28 de junio, 2018). A partir de ambas, se desprende la idea de que un costurero eficiente o uno que domina una operación en específico, es decir, un costurero con niveles altos de aporte para su línea de trabajo, posee la sensación de que sus conocimientos le bastan para desempeñarse como tal.

Tabla 16: Pregunta de motivación II

Entrevistado	Pregunta: ¿El costurero suele aceptar todos los comentarios y/o sugerencias de sus compañeros sin dudar?	Elementos hallados
Supervisora 1	Respuesta: Sí Justificación: Lo aceptan porque se dan cuenta que es lo mejor para él y para su línea de trabajo.	Relevancia de la cuota diaria
Supervisora 2	Respuesta: No todos Justificación: En un principio los costureros se rehúsan al cambio, pero lo aceptan cuando se dan cuenta que es lo mejor para su productividad.	Resistencia al cambio

Tabla 16: Pregunta de motivación II (continuación)

Entrevistado	Pregunta: ¿El costurero suele aceptar todos los comentarios y/o sugerencias de sus compañeros sin dudar?	Elementos hallados
Supervisora 3	Respuesta: La mayoría Justificación: Lo importante es que la cuota diaria de la línea de trabajo se cumpla independientemente del método. Hay personas que se toman a mal los consejos.	Relevancia de la cuota diaria Rol informal del supervisor
Supervisora 4	Respuesta: La mayoría Justificación: Las pocas personas que no aceptan terminan yéndose de la empresa.	-

Como se ha mencionado en apartados anteriores, cada línea de trabajo posee una cuota diaria que debe cumplir. Así, cada costurero recibe un pago que está directamente relacionado a su volumen de producción. La idea está –claramente- en que cada costurero pueda producir lo máximo posible satisfaciendo las especificaciones técnicas de cada prenda. Uno de los factores que incide en ello es el tiempo; de esta manera, en cuanto utilicen menos tiempo en cada operación, podrán elevar su volumen de producción. Es así como resulta de suma relevancia qué método se pone en práctica; asimismo, este debe ser capaz de proveer el acabado requerido, caso contrario, se tendrá que llevar a cabo un reproceso.

En un contexto de alta exigencia como es el de esta empresa, cada minuto es valioso, lo cual se reafirma con las declaraciones de dos de las entrevistadas quienes resaltan la relevancia del cumplimiento de la cuota diaria. La supervisora 1, por su parte, hizo referencia a ella como la justificación de porqué los costureros terminan aceptando las sugerencias y los comentarios de sus pares (comunicación personal, 15 de mayo, 2018). En otras palabras, los costureros, en su afán de cumplir la cuota diaria y así obtener una remuneración óptima, toman las sugerencias que repercutan positivamente en la cantidad de tiempo empleado y que, a su vez, facilite el cumplimiento de las especificaciones técnicas. Por otro lado, la supervisora 3 hizo mención a la relevancia del cumplimiento de la cuota diaria, pero con un enfoque diferente. Esta manifestó que “la cosa es que la cuota diaria se cumpla, si ella avanza de esta manera; y él, de otra manera... no importa, que la cuota salga” (comunicación personal, 28 de junio, 2018). De la mano a esta última cita, se puede entender que no se exige a los costureros tomar las sugerencias de sus pares, sino que estos son libres de aceptarlas o no bajo el criterio de cumplimiento de la cuota diaria. Ahora bien, si empalmamos las declaraciones de ambas entrevistadas, podemos percibir que los métodos de operación pueden ser efectivos dependiendo de quién los emplee, es decir, no existe un mejor método supremo –entendiendo que “mejor” es sinónimo de “efectivo”- sino que a un determinado costurero le puede resultar mejor uno en particular que no necesariamente es el mejor para sus compañeros, lo que conlleva a la no imposición de métodos

en las líneas de trabajo sino que se priorice el cumplimiento de la cuota. Bajo esta coyuntura, lo ideal sería que el costurero esté dispuesto a escuchar y a evaluar las opciones disponibles, y que se tome la decisión en función a si le resulta efectivo o no, es decir, que muestre una apertura al cambio.

Siguiendo lo expuesto anteriormente, resulta de gran valor analizar lo manifestado por la supervisora 2 quien afirma que hay un grupo de personas que han aprendido en otros lugares un método antiguo, que hoy en día ha sido mejorado en la empresa ABC, y son ellas quienes se rehúsan a aprender o a hacer el cambio (comunicación personal, 15 de mayo, 2018). Como se indicó en la sección anterior, el conocimiento adquirido en fuentes externas por parte de los costureros puede resultar una ventaja para la empresa sujeto de estudio; sin embargo, la actitud que tengan estos para afrontar cambios que se puedan dar en relación a sus conocimientos, va a determinar el verdadero valor de dichos saberes. Dicho en otras palabras, mientras que un conocimiento previo no limite la capacidad de los costureros a implementar mejoras en ellos, este resulta positivo. Es así como la supervisora 2 señala que “cuando ellos [los costureros] logran entender que ese cambio ha sido efectivo, entonces se dan cuenta que es lo correcto y que van a producir más” (comunicación personal, 15 de mayo, 2018).

Un tercer elemento hallado en esta sección es el rol informal que cumple el supervisor en su línea de trabajo en donde puede asumir distintos papeles de acuerdo a las circunstancias que se presenten. Particularmente, en este caso se puede observar el papel de mediador o propulsor de un ambiente laboral saludable. Como se ha explicado anteriormente, la exigencia laboral dentro de la unidad de costura es bastante alta lo cual puede generar un clima de tensión que, a su vez, podría repercutir en las relaciones interpersonales que se dan en una línea de trabajo. En efecto, la supervisora 3 hizo mención al hecho de que hay costureros que se toman a mal las sugerencias de sus compañeros llegando al punto de retirarle el habla; es en este momento que esta convoca a reunión y manifiesta su desacuerdo e incomodidad con dicha situación explicando que durante la jornada laboral se van a dar fricciones entre compañeros, pero que se deben sobrellevar de una manera profesional evitando así mayores conflictos (comunicación personal, 18 de junio, 2018). Claramente este rol que asume la supervisora no es uno formal que esté enfocado en temas técnicos y de producción sino, más bien, uno de carácter humano con miras hacia una interacción saludable que permita un ambiente armonioso, lo cual sin duda es un factor importante para la capacidad de producción de una línea de costura.

Tabla 17: Pregunta de asimilación del conocimiento

Entrevistado	Pregunta: ¿Al costurero le es fácil entender a su compañero cuando le explica un nuevo método de operar?	Elementos hallados
Supervisoras	Respuesta: La mayoría Justificación: Por lo general sí.	-

En el caso del concepto de asimilación del conocimiento, la idea fue conocer cuál es la percepción de las supervisoras sobre la capacidad de entendimiento de los costureros cuando un compañero le explica un nuevo método de operar. Las respuestas de los entrevistados fueron breves y todos coincidieron en que la mayoría de los costureros entienden cuando se les explica algo. No hubo ningún elemento hallado en esta sección.

1.2.3. Factores organizacionales

Los factores organizacionales están compuestos por cuatro conceptos: Soporte de la alta gerencia, Recompensas organizacionales, Trabajos burocráticos y Lugares y tiempo de transferencia. En este apartado se procederá a realizar la descripción y análisis de cada uno de ellos.

En primer lugar, tenemos al concepto de soporte de la alta gerencia, el cual fue abordado bajo dos enfoques. El primer enfoque busca conocer a groso modo cómo ciertos ejecutivos de la plana administrativa (jefa de bienestar social, comunicaciones y clima laboral y de la jefa de costura) perciben el intercambio de conocimiento entre costureros. Mientras que el segundo enfoque trata a los supervisores como sinónimo de alta gerencia, lo cual se encuentra justificado en la caracterización del rol formal como informal del supervisor el cual incide sobre la dinámica e interacción de los miembros de una línea de trabajo (ver Anexo AD).

Tabla 18: Pregunta de soporte de la alta gerencia I

Entrevistado	Pregunta: ¿Usted piensa que fomentar el intercambio de conocimiento entre costureros es beneficioso?	Elementos hallados
Plana administrativa	Respuesta: Sí Justificación: El intercambio de conocimiento entre costureros hace que el menos experimentado pueda recibir todo el bagaje que posee su compañero y así no comenzar desde cero.	Relevancia del costurero experimentado
Supervisoras	Respuesta: Sí Justificación: Se puede unificar conocimientos y crear mejores métodos.	Innovación

Como se puede observar, tanto los ejecutivos de la plana administrativa como las supervisoras entrevistados coinciden en que el fomento del intercambio de conocimiento entre costureros es beneficioso. Por un lado, la jefa de bienestar social enfatizó en la relevancia del costurero experimentado para otro costurero que posee nulo o bajo conocimiento sobre los

métodos de costura. Es así como esta argumenta que un costurero conocedor de las bondades y trucos que tiene la costura como del manejo de órdenes de producción que ya ha trabajado anteriormente, resulta de gran valor para sus compañeros (comunicación personal, 27 de junio, 2018). En complementariedad, la jefa de costura asegura que en dicha unidad se aceptan nuevos métodos de operación siempre y cuando estos sean efectivos, es decir, su utilización permita cumplir con las especificaciones técnicas requeridas y, a su vez, tomen un tiempo prudente (comunicación personal, 15 de mayo, 2018). Por otro lado, las supervisoras entrevistadas también expresan su percepción positiva sobre el intercambio de conocimiento entre costureros donde resalta lo manifestado por la supervisora 4, la cual declara que uno aprende de todos y, en caso un costurero no puede hacer lo que el otro le enseña, se pueden unificar los conocimientos (el conocimiento del emisor con el conocimiento del receptor) y generar algo mejor (comunicación persona, 27 de junio, 2018). La anterior cita es de suma relevancia para esta investigación, ya que pone en evidencia la real trascendencia del intercambio de conocimiento, es decir, este va más allá del hecho de enseñar o de transmitir un mero conocimiento, sino que al integrar y asimilar el conocimiento del emisor con el propio (del receptor) se impulsa la capacidad de innovación en un costurero.

Tabla 19: Pregunta de soporte de la alta gerencia II

Entrevistado	Pregunta: ¿Considera que da apoyo y fomenta a los costureros que están a su cargo a compartir su conocimiento con sus compañeros?	Elementos hallados
Supervisoras	Respuesta: Sí Justificación: La supervisora extiende los mejores métodos entre los costureros.	Rol del supervisor

Asimismo, se preguntó a las supervisoras si ellas dan apoyo y fomentan a los costureros que están a su cargo a compartir su conocimiento con sus compañeros, la respuesta fue positiva para la totalidad de entrevistadas. Los elementos hallados se encuentran englobados en el rol del supervisor. Uno, en relación a la libertad que este provee a sus costureros para decidir qué método emplear en las operaciones que realiza. En efecto, la supervisora 4 manifiesta que ella no le impone a sus costureros utilizar un determinado método (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Y, dos, en relación a su capacidad de difundir los mejores métodos entre los costureros de su línea como lo dice la supervisora 3: “(...) esparzo el mejor método. Voy mirando y si ese método está mejor, ahí cambiamos los métodos” (comunicación personal, 27 de junio, 2018). De manera conjunta, los dos elementos hallados dejan en claro el papel que ejerce el supervisor dentro de su línea de trabajo, en donde este posee la autoridad para decidir la apertura hacia nuevos métodos como también para difundir el método más efectivo. Dicho de otra manera, si bien el cargo de supervisor se encuentra en un rango jerárquico bajo dentro de la

empresa y debido a ello se podría pensar que no posee mayor incidencia sobre el desempeño de esta, lo encontrado demuestra que, en realidad, el supervisor posee un rol mucho más amplio que lo estipulado meramente en sus funciones formales, y si en adición se toma en cuenta también la relevancia de la unidad de costura, pues se puede apreciar la verdadera envergadura de la importancia de este para generar valor que repercute más allá de solamente su unidad.

En segundo lugar, se expondrá el concepto de recompensas organizacionales, el cual fue abordado bajo dos enfoques: el de la plana administrativa y el de supervisores. En ambos casos, se les formuló la interrogante que busca conocer si los costureros han manifestado alguna vez el deseo de obtener recompensas por el hecho de compartir su conocimiento.

Tabla 20: Pregunta de recompensas organizacionales

Entrevistado	Pregunta: ¿Cree que los costureros desean recompensas por compartir su conocimiento con sus compañeros? (Mayor salario, pago extra, ascenso, menor posibilidad de despido, etc.)	Elementos hallados
Plana administrativa	Respuesta: No Justificación: Los costureros manifiestan que deben de ser pagados en categorías según cuantas operaciones dominen y realicen. Actualmente la empresa posee categorías para la remuneración de sus costureros.	-
Supervisoras	Respuesta: No Justificación: Muchas veces el aprendizaje se da viendo al otro cómo opera.	Modo de aprendizaje

La respuesta para dicha interrogante fue negativa bajo los dos enfoques propuestos. Todos los entrevistados manifiestan no haber escuchado jamás que un costurero desea recibir ningún tipo de recompensa por compartir su conocimiento. Lo que ellos sí valoran es el manejo que tiene cada uno de las operaciones relacionadas a costura, motivo por lo cual la empresa brinda una remuneración a sus costureros que hace distinción en la capacidad que tiene cada uno de ellos. Por su parte, las supervisoras tampoco han recibido comentarios acerca del tema en cuestión, lo que es relevante en este punto es el hecho de que la supervisora 5 manifieste que los costureros no paran para enseñarle a otro a menos que haya baja demanda de producción, en estos casos el costurero aprendiz opta por aprender viendo al otro trabajar (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Si bien la entrevista no lo menciona directamente, se intuye que el trabajo a destajo es un elemento que vuelve a aparecer como barrera para el intercambio de conocimiento. Claro está que el tiempo es un factor crítico tanto para una empresa de alto rendimiento como para el operario dedicado a la producción, lo cual está generando un contexto que no muestra mayor disposición hacia un intercambio de conocimiento de manera óptima. Se tiene que mencionar también que, para este tipo de conocimiento el cual se distingue por ser de carácter técnico y operativo, tampoco se requiere mayor sofisticación en la forma de enseñar;

sin embargo, sí es necesario que exista un escenario apropiado en donde el emisor como el receptor de conocimiento puedan poseer los recursos necesarios (espacio, tiempo, ruido ambiental, herramientas, etc.) para llevar dicho proceso efectivamente.

En tercer lugar, se encuentra el concepto de trabas burocráticas bajo el cual se formularon tres preguntas dirigidas a las supervisoras. Estas preguntas abordaron los temas de disposición de los supervisores a recibir preguntas por parte de los costureros, organización de reuniones y frecuencia de las reuniones.

Tabla 21: Pregunta de trabas burocráticas II

Entrevistado	Pregunta: ¿Los costureros que están a su cargo pueden acercarse a usted en el momento que desee para realizarle preguntas sobre los métodos de operar?	Elementos hallados
Supervisora 1	Respuesta: Sí Justificación: No cree que lo digan todo.	-
Supervisora 2	Respuesta: Sí Justificación: Las conversaciones para este tipo de casos se dan únicamente entre costurero y supervisor, no de manera grupal.	Imposibilidad de llegar a un consenso
Supervisora 3	Respuesta: Sí Justificación: Es mejor que pregunten en vez de que se equivoquen.	-
Supervisora 4	Respuesta: Sí Justificación: -	-
Supervisora 5	Respuesta: Sí Justificación: Es mejor que pregunten en vez de que se equivoquen.	-

La totalidad de las entrevistadas manifestaron que los costureros pueden acercarse a ellas para realizarles preguntas cuando lo deseen. Es necesario mencionar que, al momento de formularles la pregunta, en dos de los casos se sintió cierta incomodidad de parte de la supervisora; asimismo, las respuestas de todas fueron breves.

De la mano de la tabla anterior se puede apreciar que la supervisora 3 y 5 declaran que es mejor que los costureros pregunten, ya que esto evitaría que comentan errores. Esto podría estar vinculado al hecho que, como se ha descrito en capítulos anteriores, la empresa ABC trabaja con altos estándares de calidad, motivo por lo cual, en caso una prenda no cumpla con las especificaciones técnicas, tendría que pasar por un reproceso. Asimismo, si se le agrega el hecho que el tiempo es un factor crítico y suele haber una alta carga laboral, un reproceso significa una importante pérdida de tiempo y energía. Por otro lado, el elemento hallado en esta sección fue la imposibilidad de llegar a un consenso, el cual fue manifestado por la supervisora 2. Esta indica que si un costurero tiene una pregunta u opinión, se lo debe de informar a ella y conversan entre los dos, ya que en caso se reunieran todos, nunca se llegaría a un consenso

(comunicación personal, 15 de mayo, 2018). La situación que se acaba de describir se debe tomar en cuenta dada la relevancia de que las supervisoras cuenten con la capacidad de gestionar al personal de sus líneas de trabajo. Lo ideal es que cada línea funcione como un equipo cuyo propósito se encuentre alineado; de esta manera, la convivencia podrá ser armoniosa, lo cual se verá reflejado en los resultados de producción obtenidos al final del día.

Tabla 22: Pregunta de trabas burocráticas II

Entrevistado	Pregunta: ¿Los costureros organizan reuniones entre ellos?	Elementos hallados
Supervisoras	Respuesta: No Justificación: Las reuniones las organiza la supervisora y mayormente son de carácter informativo.	Costureros no realizan reuniones por iniciativa propia

Por otro lado, a la totalidad de las supervisoras entrevistadas se les hizo una pregunta acerca de la organización de reuniones con el fin de conocer si los costureros pueden organizar reuniones y si efectivamente las realizan. Las supervisoras manifestaron que quien organiza las reuniones son ellas y son de carácter, mayormente, informativo. Por ejemplo, según las supervisoras 1, 2, 3 y 5, se pueden organizar reuniones para tratar temas vinculados a cambios de modelo que se da en función a la demanda de producción, cantidad de producción demandada, mensajes que reciben de la plana administrativa y eventos recreativos (comunicación personal, 15 de mayo, 2018; comunicación personal, 27 de junio, 2018). Asimismo, la supervisora 1 también mencionó que, en las reuniones, ella pregunta acerca de alguna deficiencia que los costureros puedan estar teniendo que limite su capacidad de producción y pide que le comenten qué es lo que lo puede estar ocasionando (comunicación personal, 15 de mayo, 2018). A partir de los temas que las supervisoras declararon tratar en las reuniones, se les preguntó si alguna vez en dichas reuniones se han abordado los métodos de operar, la respuesta fue negativa y, tanto la supervisora 3 como la 5, indicaron que cuando existe algún problema vinculado al método de operar la conversación se da a nivel personal (supervisor y costurero), es decir, no se lo aborda de manera grupal (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Por otro lado, también se conoció que, a partir de lo observado por todas las supervisoras, los costureros nunca han organizado reuniones por iniciativa propia para tratar temas vinculados a las operaciones.

Tabla 23: Pregunta de trabas burocráticas III

Entrevistado	Pregunta: ¿Cuál es la frecuencia de las reuniones grupales?	Elementos hallados
Supervisoras	Respuesta: Depende Justificación: La frecuencia de la reunión está bajo el criterio del supervisor.	-

La frecuencia de las reuniones organizadas por las supervisoras depende netamente de la necesidad que se presente de informar sobre algún tema en específico. Como se explicó en la sección anterior, las reuniones que predominan son de carácter informativo; de esta manera, cuando surja un tema que requiera ser comunicado hacia los costureros, las supervisoras tienen la autoridad para detener la producción y convocar a reunión a su línea de trabajo.

En cuarto lugar, está el concepto de lugares y duración de transferencia, el cual fue abordado bajo las entrevistas a las supervisoras. A continuación, se mostrará su desarrollo.

Tabla 24: Pregunta de lugares y duración de la transmisión I

Entrevistado	Pregunta: ¿Los costureros cuentan con ambientes físicos donde pueden conversar entre compañeros sobre las operaciones que realizan o los conocimientos que han adquirido?	Elementos hallados
Supervisoras	<p>Respuesta: Puede ser en la misma línea de trabajo o en el comedor</p> <p>Justificación: Las reuniones pueden ser organizadas en la misma línea o en el comedor, pero no poseen el fin señalado en la pregunta.</p>	Los costureros no cuentan con un espacio especialmente para reuniones

De acuerdo a lo manifestado por las supervisoras entrevistadas, las reuniones pueden ser organizadas en la misma línea de trabajo o en el comedor, siendo predominante las reuniones en la primera alternativa señalada. Según la supervisora 3, cuando se realiza la reunión en el comedor se debe al hecho de que se convoca a varias líneas a la vez (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Como se dejó en claro en la sección anterior, las reuniones son organizadas y dirigidas por las supervisoras, es por ello que si bien el fin era obtener una respuesta que haga referencia a los ambientes físicos que pueden utilizar los costureros, lo que sucede en la vida real es que estos últimos no organizan reuniones.

Ahora bien, lo resaltante en esta sección es que la supervisora 4 manifestó que las reuniones que ella organiza suelen ser en la misma línea de trabajo, y cuando se le preguntó si no salían de ese espacio, esta respondió: “No, no hay espacio. ¿Dónde?” (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Bajo dicha declaración, se puede intuir que las supervisoras optan por realizar las reuniones en la misma línea de trabajo debido a que no hay un lugar apropiado ni aledaño en donde los operarios (no plana administrativa) puedan reunirse. A ello se le suma la declaración de la supervisora 3, a quien se le preguntó si se sentía cómoda con los ambientes mencionados (líneas de trabajo y comedor) siendo su respuesta: “es lo que hay” (comunicación personal, 27 de junio, 2018). De la mano de lo expuesto anteriormente, se refuerza el pensamiento de que no existe un lugar especialmente diseñado o capacitado para ser escenario

de reuniones organizadas por los operarios de la unidad de costura, hecho que es validado con la información obtenida de la observación directa (ver Anexo U). Esta situación puede estar significando una barrera para la expresión de opiniones como para el intercambio de conocimiento.

Tabla 25: Pregunta de lugares y duración de la transmisión II

Entrevistado	Pregunta: ¿Cuál es la duración de las reuniones?	Elementos hallados
Supervisoras	Respuesta: De 5 a 15 minutos Justificación: Las reuniones organizadas por las supervisoras tienen una duración corta.	-

En adición, se puede contemplar que las reuniones son sumamente cortas teniendo un máximo de duración igual a quince minutos. La corta duración de las reuniones se encuentra justificado en la alta exigencia de productividad, lo cual requiere la máxima disposición del tiempo de la jornada laboral en ella. Por otro lado, con el número de integrantes de cada línea no parece posible que dicho tiempo sea el suficiente para que todos aquellos que presentan dudas puedan expresarlas. En el afán de terminar rápidamente la reunión se puede estar dejando de lado la opinión de los costureros y las consultas.

1.2.4. Procesos de intercambio de conocimiento

Se presentará el análisis de los resultados respecto a las dos dimensiones del intercambio de conocimiento: donación y recolección, en función a las percepciones de los supervisores y personal administrativo de la empresa ABC. El primer proceso de intercambio de conocimiento hace referencia al proceso de donación. Este proceso se enfoca en la disposición que tienen los colaboradores para comunicar su conocimiento a otros. Y el segundo proceso, hace referencia a la disposición de los colaboradores para consultar a sus compañeros con el objetivo de aprender de ellos (Lin, 2007). En efecto, en la presente investigación se trabajará los conceptos de donación y recolección como: la disposición de los costureros para compartirle sus conocimientos a sus compañeros y la disposición de los costureros para aprender nuevos conocimientos, respectivamente. Dichos conocimientos se refieren principalmente a los nuevos o mejorados métodos de costura desarrollados para incrementar la eficiencia en cada operación realizada, así como la habilidad y pericia de los costureros en cuestión.

La siguiente tabla resume los hallazgos identificados en el proceso de donación. En el análisis se pudieron observar diversas limitaciones para el proceso, lo cual dificultaba y, por ende, disminuía la motivación de los costureros por compartir sus conocimientos con sus pares.

Tabla 26: Hallazgos de la donación de conocimiento

Proceso de intercambio de conocimiento	Incentivos	Limitaciones	Conclusión
Donación	Motivación intrínseca por ayudar a los compañeros Intereses personales: permisos especiales (salir temprano) o alcanzar la cuota (cobrar el bono)	Forma de trabajo: a destajo Rivalidad entre los costureros por temor a que el compañero sea mejor que uno mismo Indiferencia de los costureros con experiencia por compartir su conocimiento	Apertura parcial por parte de los costureros hacia la donación de sus conocimientos.

Según lo hallado en las entrevistas, existen costureros motivados en ayudar a sus compañeros a mejorar su rendimiento, quienes están incentivados por razones intrínsecas como el sentimiento de equipo. Otros costureros se encuentran incentivados por intereses particulares como permisos especiales, ya sea salir antes de la hora o alcanzar la cuota diaria con el fin de cobrar el bono adicional. Como lo confirma el supervisor 1, los costureros suelen compartir más su conocimiento cuando la persona necesita un permiso y tiene que irse, pero debemos cumplir la cuota. Es ahí es donde ayudan a su compañero para avanzar” (comunicación personal, 15 de mayo, 2018). Sea un motivo intrínseco o extrínseco, por el cual los colaboradores se encuentren motivados, son aquellos costureros quienes les enseñan a sus compañeros. Por otro lado, se encuentran las limitaciones. Estos son los factores por los que la donación de conocimiento entre los costureros se ve disminuida. En primer lugar, la forma de trabajo: a destajo, es la principal limitación. Esto hace que se genere gran individualismo en los costureros, pues terminan enfocándose en ellos mismos con el objetivo de realizar más operaciones y ganar más. En segundo lugar, la rivalidad entre los costureros se da por el temor a que el compañero supere al “profesor”. En tercer lugar, los costureros con mayor experiencia no tienen interés en enseñarle a su compañero con menos experiencia porque están enfocados en terminar sus operaciones. En definitiva, se puede observar que hay dos tipos de costureros: los que tienen disposición en compartir su conocimiento con los demás, sea por motivaciones externas o internas y los que no tienen ninguna disposición en compartir su conocimiento por ganar más o por temor que se desempeñen mejor que ellos.

De la misma manera, identificamos los incentivos, limitaciones y conclusiones del proceso de recolección del conocimiento en los costureros. En este proceso, al igual que en el de donación, se comprobó una dualidad de posturas respecto al interés en el aprendizaje por parte de los costureros: no todos los costureros estaban interesados en aprender nuevos o mejores métodos que faciliten sus operaciones.

A continuación, se encuentra la tabla donde se resumen los hallazgos del proceso de donación:

Tabla 27: Hallazgos de la recolección de conocimiento

Proceso de intercambio de conocimiento	Incentivos	Limitaciones	Conclusión
Recolección	Realizar más operaciones y en menor tiempo (bono)	Sentimiento de inferioridad y vergüenza de aprender de sus pares Resistencia al cambio	Interés parcial por parte de los costureros hacia la recolección de conocimientos

Como parte de los incentivos para la generación de la recolección de los costureros, se encuentra predeciblemente el ámbito económico, lo cual está completamente ligado a la forma de trabajo. El principal móvil de los costureros para aprender es el salario. Aprender métodos que optimicen sus operaciones significa realizar más operaciones en menor tiempo y, por ende, más salario. Sin embargo, al igual que en la donación, en este proceso también existen grandes limitantes. Uno de ellos es el sentimiento de inferioridad y vergüenza que tienen algunos costureros al ser instruidos en nuevos o mejorados métodos, pues se sienten minimizados. En aquellos casos el supervisor tiene que intervenir y enseñarle al costurero porque no deja de ser importante y necesario que se realicen mejoras en la operación. Así como hay costureros que se sienten minimizados al enseñarles nuevos conocimientos, otros tienen gran resistencia al cambio. Esto se debe a que los costureros se encuentran acostumbrados a sus métodos convencionales, con los que se sienten cómodos y el aprender nuevos métodos significa para ellos disminuir su rapidez en las operaciones hasta que dominen el nuevo método, lo cual se ve reflejado en el salario: menos rapidez, menos operaciones, menos salario. Por último, se identificó que los actores más motivados en aprender son los costureros aprendices, mientras que los costureros con experiencia no tienen apertura a aprender nuevos conocimientos, lo cual se ve reflejado en la resistencia al cambio mencionada.

Es importante mencionar que tanto la donación como la recolección de conocimientos dentro de la empresa sujeto de estudio, sea realiza a través de la observación, pues debido a la forma de trabajo, no es posible parar las operaciones porque son secuenciales, a menos que haya baja producción. “Los costureros siguen trabajando, no paran por enseñarle a sus compañeros. A menos que haya baja producción, (pero usualmente) uno aprende viendo y el otro le va explicando” (comunicación personal, 28 de junio, 2018).

En conclusión, a pesar de las limitaciones identificadas, se comprobó una donación y recolección de conocimientos significativa dentro de la unidad de costura. Sin embargo, estos

procesos no se generalizan para todos los costureros debido a la dualidad encontrada en las respuestas.

1.2.5. Capacidad de innovación

La capacidad de innovación es una habilidad organizacional que le permite a la empresa llevar a cabo innovaciones con éxito (Tidd et al., 1997). Para lograr esta capacidad existen elementos que funcionan como nexos conductores, siendo estos agrupados bajo los conceptos de conocimiento, habilidad, entrenamiento y competencias organizacionales (Jones & Grimshaw, 2008). El vínculo entre la capacidad de innovación y los procesos de intercambio de conocimiento, se encuentra en cómo este proceso convierte el conocimiento organizacional o individual y lo transforma en conocimiento para un grupo o un individuo en particular motivando una actitud o acciones en estos últimos hacia la innovación. Específicamente, el proceso de donación, al expandir este conocimiento por la organización genera nuevas ideas y facilita las actividades destinadas a innovar (Darroch & Mc Naughton, 2002). De la misma manera, el proceso de recolección, al utilizar este conocimiento organizacional y transformarlo en conocimiento individual o grupal genera el crecimiento del desempeño innovador de la empresa (Jantunen, 2005).

Se realizó un análisis de tres procesos determinantes para comprobar la capacidad de innovación en la unidad: introducción de nuevos o mejorados métodos, adquisición de máquinas, herramientas o insumos y los resultados de la introducción de los nuevos o mejorados métodos. Para ello se contrastó las percepciones de los supervisores y del personal administrativo como la jefa de recursos humanos, la jefa de clima laboral, jefa de costura y la jefa de ingeniería, personal vinculado directamente con la unidad de costura. En base a dichas entrevistas se obtuvieron diversos hallazgos, mostrando contradicciones entre las percepciones del personal administrativo con la de los supervisores.

A continuación, se presentarán los hallazgos de las introducciones de nuevos o mejores métodos de operación en la unidad de costura.

Tabla 28: Hallazgos de la introducción de nuevos o mejores métodos

Proceso	Entrevistado	Hallazgos	Conclusión
Introducción de nuevos o mejorados métodos	Supervisor	Apertura del supervisor hacia nuevos o mejorados métodos Desconocimiento de los supervisores acerca de los posibles cambios/mejoras en los procesos (propuestos por la unidad de costura) Métodos más eficientes debido a tendencias más complejas	Apertura de la unidad de costura hacia la introducción de nuevos o mejores métodos Diferencia de percepciones acerca del involucramiento de la unidad para promover cambios o mejoras

Como se puede observar, en la unidad de costura existe un ambiente favorable para la introducción de nuevos o mejorados métodos de operación, pues existe apertura por parte de los supervisores y del personal administrativo. Ambos reconocen la importancia de la introducción de nuevos o mejores métodos debido que facilitan las operaciones y aumentan la eficiencia. Sin embargo, si bien ambos están a favor de la introducción de técnicas que ayuden a los costureros a desempeñarse mejor, fue repetitiva la respuesta por parte de los supervisores en cuanto a la baja iniciativa del personal administrativo de costura (gerencia o jefatura) para introducir estos métodos, debido que la mejora de estos proviene siempre de los costureros o ellos mismos (los supervisores) por la misma práctica cotidiana. “Los nuevos métodos provienen de los costureros o de nosotros (supervisores) (...). No se da que la jefa de costura venga con nuevos métodos” (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Otro punto importante en el que ambos actores sí compartían opiniones, es que el cambio en las tendencias ha motivado la introducción de estas mejoras porque los pedidos se han vuelto más complejos.

Referente a este primer punto, se puede comprobar la introducción de mejoras en los métodos de costura son generados por los costureros y supervisores en su día a día, cuya motivación se basa principalmente en realizar de manera más eficiente su trabajo para que de esa forma puedan ganar más (más operaciones realizadas).

En cuanto a las adquisiciones de máquinas, herramientas o insumos, los supervisores no tenían conocimiento acerca de la compra de máquinas. Sin embargo, la jefa de costura indicó que se estaban comprando máquinas patroneras, lo que automatizaría ese proceso, pues en vez de realizar una operación en la que eran necesarias tres personas, ahora las haría solo la máquina. Asimismo, confirmó que en la unidad de costura no suelen hacerse compras de máquinas porque estas no justifican la inversión, debido que no se sabe si el cliente volverá a hacer el mismo pedido pero que la empresa se encuentra constantemente en busca de la eficiencia por requerimiento de los clientes como menores precios (comunicación personal, 27 de junio, 2018). De la misma manera lo confirmó la jefa de ingeniería, responsable de evaluar diversos procesos con la finalidad de incrementar su eficiencia, las adquisiciones se realizan en el área textil más no en costura (comunicación personal, 27 de junio, 2018).

En la siguiente tabla se puede observar las conclusiones a las que se llegaron con dichos hallazgos. A pesar que la empresa sí invierte en la compra de maquinarias para generar eficiencia y reconoce la importancia de estas adquisiciones para promover mejoras, estas no suelen realizarse en el área de costura porque no justifican la inversión.

Tabla 29: Hallazgos de la adquisición de máquinas, herramientas o insumos

Proceso	Entrevistado	Hallazgos	Conclusión
Adquisición de máquinas, herramientas o insumos	Supervisor	No tenían conocimiento de nuevas adquisiciones en la unidad.	No suelen realizarse adquisiciones en la unidad de costura.
	Administrativo	Relevancia de la tecnología debido a requerimientos de los clientes Automatización de procesos (compra de patronera y pechera) La mayor compra de máquinas se da en el área textil	Las compras más relevantes se dan en el área textil debido que en costura, la inversión no justifica, pues hay mucha variedad de pedidos

Por último, los resultados de las introducciones de métodos han sido favorables para la operación en gran medida, según lo manifestado por los supervisores y el personal administrativo como la jefa de costura e ingeniería. Principalmente, estas introducciones han incrementado la producción sin repercutir en las horas de trabajo, si no lo contrario. Ambos actores consideran que las operaciones se han vuelto más eficientes a medida que han ido aprendiendo mejores procedimientos. Por otro lado, como indicó la jefa de costura, la eficiencia ha repercutido en los costos, los cuales han disminuido (comunicación personal, 27 de junio, 2018).

En conclusión, la unidad de costura cuenta con una capacidad de innovación importante, ya que los costureros fomentan nuevos métodos y los supervisores tienen gran disposición a tomarlos en cuenta, incentivando esta habilidad organizacional. Sin embargo, la plana gerencial y jefatura de la unidad, si bien tienen apertura a la introducción de nuevos métodos más eficientes, no se encuentran alineados, pues no se involucran en la generación de nuevos métodos. La formalizando estas iniciativas por parte de los costureros y supervisores es importante para asegurar la continuidad en la introducción de mejores métodos para la operación, creándose una cultura de innovación e incentivando la introducción de mejoras en la operación.

Tabla 30: Hallazgos de los resultados de la introducción de nuevos o mejores métodos

Proceso	Entrevistado	Hallazgos	Conclusión
Resultado de la introducción de los nuevos o mejorados métodos	Supervisor	Mayor producción en menos horas de trabajo Operaciones más rápidas y fáciles	Mejora de eficiencia en la producción
	Administrativo	Mayor producción a menor costo Mejora de deadlines desde la cotización hasta la entrega Mejora de la eficiencia a través de la experiencia	

2. Análisis de la información cuantitativa

En la siguiente sección, se describirán y analizarán los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada a los costureros de la empresa ABC. Dichos resultados tienen el objetivo de explicar el fenómeno estudiado a partir del modelo propuesto en esta investigación en donde se relaciona de manera causal los factores individuales del emisor, los factores individuales del receptor, los factores organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación, dentro de la unidad de costura de la empresa señalada anteriormente. De esta manera, se procederá a hacer referencia a los resultados bajo un enfoque estadístico descriptivo seguido del estudio correlacional-causal desarrollado.

2.1. Análisis de la estadística descriptiva

Como se mencionó en el capítulo del marco metodológico, el cuestionario de la encuesta estuvo compuesto por dos secciones. La primera, buscó obtener datos generales del encuestado con el fin de conocer a groso modo el perfil del costurero de la empresa ABC. Es así como los resultados obtenidos de la muestra compuesta por 346 costureros en referencia a ello, se pueden visualizar en la siguiente Figura.

Figura 16: Perfil del costurero encuestado de la empresa ABC



La segunda sección del cuestionario estuvo compuesta por preguntas cerradas tipo escala, con cuatro opciones, que hacían referencia a cada uno de los elementos del modelo empleado en este estudio (Anexo W). A continuación se mostrará los resultados de los elementos señalados (ver Anexo AE).

En primer lugar se encuentran los habilitadores del proceso de intercambio de conocimiento, siendo ellos los factores individuales del emisor, los factores individuales del receptor y los factores organizacionales. Por parte de los factores individuales del emisor, los cuales son el disfrute de ayudar a otros y la autoeficacia del conocimiento, los resultados de la

encuesta muestran un puntaje medio igual a 3.36 y 3.29 para dichos conceptos respectivamente (ver Anexo AE1). Por su parte, los factores individuales del receptor, los cuales son la motivación y la asimilación del conocimiento, obtuvieron un puntaje medio igual a 3.24 y 3.19, respectivamente (ver Anexo AE2). Finalmente, los factores organizacionales, los cuales son el soporte de la alta gerencia (supervisores), las recompensas organizacionales, las trabas burocráticas y los lugares y duración de la transferencia, obtuvieron un puntaje medio igual a 3.06, 2.67, 2.88 y 2.76, respectivamente (ver Anexo AE3).

Figura 17: Resultados de la encuesta: Puntaje medio de los habilitadores del proceso de intercambio de conocimiento



Ahora bien, a partir del puntaje medio obtenido para cada uno de los conceptos mencionados, se puede conocer cuál es la percepción de los costureros acerca de la manifestación de dichos elementos, lo cual es de suma relevancia para entender y explicar el fenómeno estudiado.

Según la interpretación de los resultados correspondientes a los factores individuales del emisor, se afirma que: los costureros sí disfrutaban ayudar a otros, y los costureros sí sienten que poseen la experiencia requerida para proveer conocimiento valioso para su unidad. Ambas afirmaciones son hallazgos positivos para el presente estudio, ya que, como se explicó en el marco teórico, ambos conceptos son necesarios para generar motivación a nivel personal, lo cual incide sobre la disposición en los colaboradores a compartir conocimiento. Asimismo, en relación a los resultados correspondientes a los factores individuales del receptor, se afirma que: los costureros sí se sienten motivados a recibir conocimiento, y a los costureros les es fácil

entender a su compañero cuando este le enseña. Al igual que en el caso anterior, ambas afirmaciones son hallazgos positivos pues la falta de motivación del receptor puede ocasionar pasividad o rechazo a la implementación de nuevos conocimientos; asimismo, si el receptor carece de la capacidad de comprender el flujo de información que viene hacia él, este no podrá interiorizarlo ni mucho menos ponerlo en práctica.

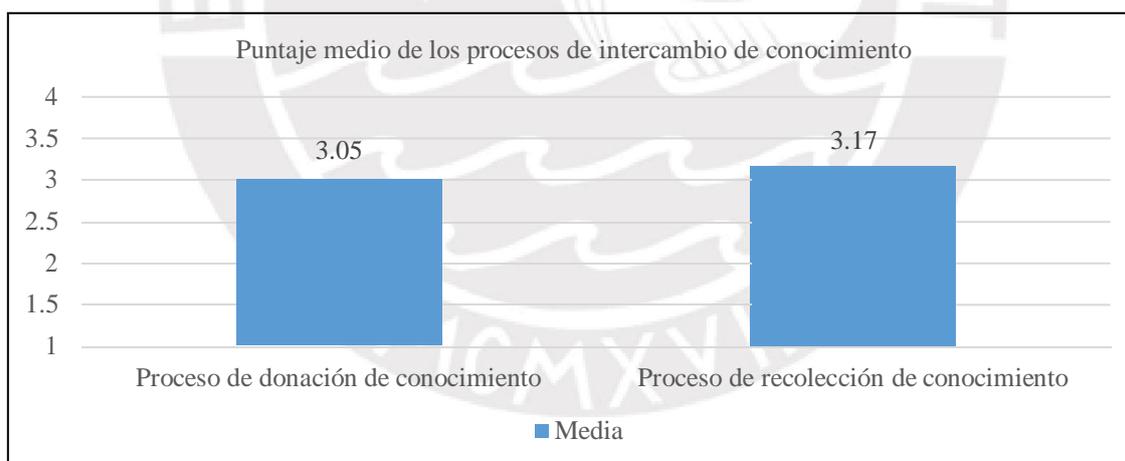
Por otro lado, en función a los factores organizacionales, se afirma que: bajo la percepción de los costureros, los supervisores sí piensan que fomentar el intercambio de conocimiento entre costureros es beneficioso, y lo fomentan; los costureros no sienten que deberían ser recompensados por compartir su conocimiento con sus compañeros; existen trabas burocráticas que impiden a los costureros acercarse al supervisor para realizarle preguntas y organizar reuniones en el momento que ellos deseen; y los costureros no cuentan con ambientes físicos apropiados para reunirse con sus compañeros así como las reuniones no poseen la duración necesaria. En este caso, no se puede señalar que el valor del hallazgo es positivo pues los resultados de los elementos que componen este factor muestran heterogeneidad. El problema recae en los elementos de trabas burocráticas y lugares y duración de la transferencia (expresadas en las dos últimas afirmaciones). Según el modelo de Szulanski (1996), el contexto en donde se encuentra enmarcado un conocimiento afecta su gestación y evolución, es así como este señala que los factores organizacionales podrían actuar como una barrera para la transferencia de conocimiento. Específicamente, las trabas burocráticas inhiben un comportamiento de los colaboradores dirigido hacia intercambiar conocimiento, de tal manera, el hecho de que los costureros no puedan acercarse al supervisor en el momento que deseen es calificado como una situación negativa. En adición, el hecho de que los costureros no cuenten con espacios pertinentes para interactuar entre ellos con el fin de tratar temas relacionados a sus operaciones y que las reuniones posean una duración muy corta, es calificado como una situación negativa. Por su parte, en función al elemento recompensas organizacionales, el hecho de que los costureros no posean el deseo de recibir algo a cambio (mayor sueldo, pago extra, ascenso o menor riesgo de despido) por compartir su conocimiento puede representar una situación neutra pues, por un lado, podría parecer que estos no necesitan obtener una motivación extrínseca por parte de la empresa ABC para llevar a cabo un intercambio de conocimiento con sus pares lo cual conlleva a pensar que otros elementos son más importantes que este para fomentar el proceso en cuestión, pero por el otro lado, esta coyuntura podría promover un análisis más complejo y profundo de la mano de un abordaje intrapersonal de los costureros con el fin de conocer cuáles son sus pensamientos y sentimientos acerca del intercambio de conocimiento. Por último, el hecho de que los costureros perciban que los supervisores están a favor del proceso mencionado, es considerado como positivo, debido al rol que cumplen y

autoridad que poseen estos últimos en sus líneas de trabajo, lo cual incide sobre la dinámica e interacción entre los costureros.

Para concluir el análisis de los habilitadores es necesario destacar que los resultados sugieren un adecuado desenvolvimiento de los elementos que comprenden los factores individuales tanto del emisor como del receptor, siendo mayores los puntajes medios obtenidos en relación al primero, lo cual detona una mejor performance del rol del costurero como proveedor de conocimiento. En complementariedad, destaca también el hecho de que los factores organizacionales muestren el menor performance dentro de los habilitadores, es decir, si bien los costureros sí muestran la disposición individual a intercambiar conocimiento, sería la empresa quien no estaría construyendo el marco óptimo para ello, situación que podría estar actuando en contra de ella misma teniendo en cuenta que este proceso está sirviendo como mecanismo de afrontamiento frente a la coyuntura actual del sector textil-confecciones.

En segundo lugar, se encuentran los procesos de intercambio de conocimiento, los cuales son la donación de conocimiento y la recolección de conocimiento. Los resultados de la encuesta muestran un puntaje medio igual a 3.05 para el primero mientras que 3.17 para el segundo (ver Anexo AE4).

Figura 18: Resultados de la encuesta: Puntaje medio de los procesos de intercambio de conocimiento

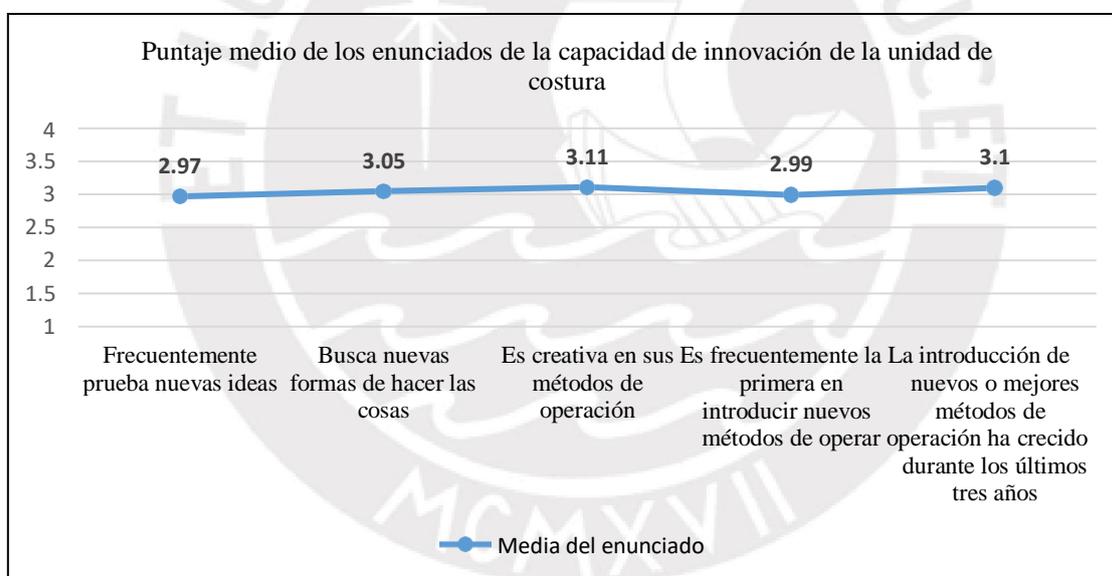


Según la interpretación de los resultados correspondientes a los procesos de intercambio de conocimiento, se afirma que: cuando el costurero ha aprendido un método de costura, se lo comenta a su compañero, y cuando un compañero ha aprendido un método de costura, el costurero le pide que se lo enseñe. Ambas afirmaciones son hallazgos positivos para este estudio pues, según lo detallado por Lin (2007), a medida de que se intercambie conocimiento, es decir, un costurero done como recolecte conocimiento, su unidad de trabajo estará en la capacidad de

innovar. Como se puede observar, el proceso de recolección posee un puntaje más alto que el de donación, a pesar que en líneas arriba se evidenció que el costurero posee un mejor performance como donador de conocimiento. Esta situación puede ser entendida en función a los elementos que conforman los factores individuales tanto del emisor como del receptor, es decir, es posible que existan otros elementos propios del actor que cumple el rol de emisor o receptor, los cuales tengan una mayor incidencia sobre la acción propiamente de emitir o de donar conocimiento.

En tercer lugar, se encuentra el resultado del intercambio de conocimiento siendo este, según el modelo empleado, la capacidad de innovación organizacional. Los resultados de la encuesta muestran un puntaje medio igual a 3.04 para dicho concepto, bajo lo cual se afirma que: los costureros consideran que la unidad de costura posee la capacidad de innovar (ver Anexo AE5). Para el análisis de este concepto se considera apropiado mostrar los puntajes medios de cada uno de los enunciados planteados en la encuesta, los cuales pueden ser apreciados en la siguiente Figura.

Figura 19: Resultados de la encuesta: Puntaje medio de los enunciados de la capacidad de innovación



El resultado de la capacidad de innovación es un hallazgo positivo porque denota que la unidad de costura posee comportamientos que guardan consistencia y hacen mucho más probable la introducción de una innovación. Como se puede visualizar en la figura anterior, tres de los cinco enunciados muestran la presencia de acciones que alimentan la capacidad mencionada; mientras que los dos enunciados restantes se encuentran muy ligeramente por debajo del puntaje que les asignaría un valor positivo.

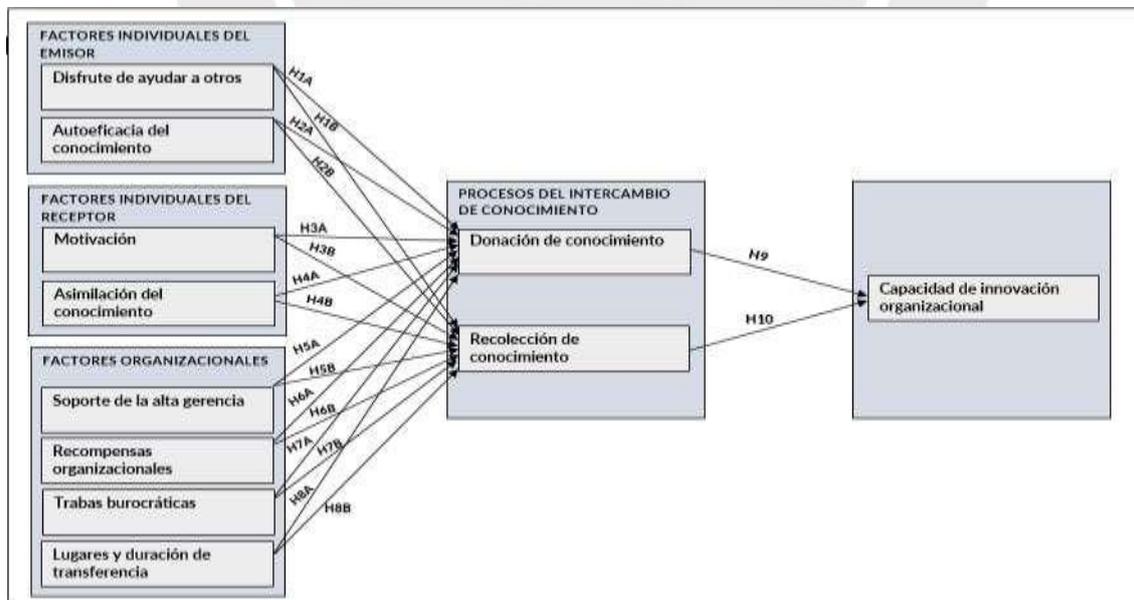
En definitiva, si se observa el puntaje medio de la totalidad de los componentes del modelo empleado, se puede distinguir que los costureros han asignado un menor puntaje a los elementos que hacen mención a características de la empresa siendo ellos la capacidad de innovación y los factores organizacionales (los cuatro elementos en promedio).

2.2. Validación de las hipótesis

Por consiguiente, una vez expuestos los resultados de la encuesta bajo un análisis estadístico descriptivo, estos serán abordados en función al alcance correlacional-causal propuesto en este estudio con el fin de explicar el fenómeno en cuestión, siendo ello el punto con mayor peso y relevancia de la investigación.

De tal manera, en la siguiente figura se podrá visualizar el modelo empleado, el cual presenta una regresión múltiple, en donde se plantea una relación causal entre los habilitadores (factores individuales del emisor, factores individuales del receptor y factores organizacionales) y los procesos de intercambio de conocimiento (donación y recolección), así como también entre los procesos de intercambio de conocimiento (donación y recolección) y la capacidad de innovación organizacional. En efecto, este modelo posee una totalidad de dieciocho hipótesis que se buscan validar. Cabe recalcar que el elemento recompensas organizacionales fue excluido de los análisis de regresión debido a que, en el análisis de consistencia realizado previamente, se encontró que este no guardaba consistencia con los demás elementos del modelo (ver Anexo Y).

Figura 20: Modelo de Lin (2007) modificado



Adaptado de: Lin (2007) y Szulanski (1996)

Nota (*): H1A: El disfrute de ayudar a los demás predice la disposición de los costureros a donar conocimiento. H2A: La autoeficacia del conocimiento predice la disposición de los costureros a donar conocimiento. H3A: La motivación predice la disposición de los costureros a donar conocimiento. H4A:

La asimilación del conocimiento predice la disposición de los costureros a donar conocimiento. H5A: El soporte de la alta gerencia predice la disposición de los costureros a donar conocimiento. H6A: Las recompensas organizacionales predicen la disposición de los costureros a donar conocimiento. H7A: Las trabas burocráticas predicen la disposición de los costureros a donar conocimiento. H8A: Los lugares y duración de transferencia del conocimiento predicen la disposición de los costureros a donar conocimiento.

Nota (**): H1B: El disfrute de ayudar a los demás predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento. H2B: La autoeficacia del conocimiento predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento. H3B: La motivación predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento. H4B: La asimilación del conocimiento predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento. H5B: El soporte de la alta gerencia predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento. H6B: Las recompensas organizacionales predicen la disposición de los costureros a recolectar conocimiento. H7B: Las trabas burocráticas predicen la disposición de los costureros a recolectar conocimiento. H8B: Los lugares y duración de transferencia del conocimiento predicen la disposición de los costureros a recolectar conocimiento.

Nota (***) H9: La disposición de los costureros a donar conocimiento predice la capacidad de innovación de la unidad de costura. H10: La disposición de los costureros a recolectar conocimiento predice la capacidad de innovación de la unidad de costura.

En primer lugar, se realizó el análisis de regresión entre los factores individuales del emisor, los factores individuales del receptor y los factores organizacionales, respecto al proceso de donación de conocimiento (ver Anexo AA1). Los resultados de ello muestran que tres elementos conjuntamente (motivación, disfrute de ayudar a otros, y lugares y duración de transferencia) explican el 33.1% de la variación de la donación. Asimismo, bajo una mirada individual de dichos elementos, se afirma que: (1) si el puntaje de la motivación de los costureros aumenta un punto, la disposición que tienen estos a donar conocimiento aumenta en 0.336; (2) si el puntaje del disfrute de ayudar a otros de los costureros aumenta un punto, la disposición que tienen estos a donar conocimiento aumenta en 0.261; y (3) si el puntaje de lugares y duración de transferencia aumenta un punto, la disposición que tienen los costureros a donar conocimiento aumenta en 0.146.

Como se puede apreciar, el proceso de donación de conocimiento exige la presencia de los tres tipos de habilitadores, siendo ellos los factores individuales del receptor (motivación), los factores individuales del emisor (disfrute de ayudar a otros) y factores organizacionales (lugares y duración de transferencia). No obstante, son cuatro los elementos pertenecientes a estos factores que no están mostrando una incidencia sobre la donación de conocimiento, resultado que difiere con lo señalado en el marco teórico. De manera análoga, si bien la motivación, el disfrute de ayudar a otros, y los lugares y duración de transferencia explican el 33.1% de la variación de la donación, el 66.9% restante está siendo explicado por otras variables no consideradas en el modelo empleado.

En segundo lugar, se realizó el análisis de regresión entre los factores individuales del emisor, los factores individuales del receptor y los factores organizacionales, respecto al proceso de recolección de conocimiento (ver Anexo AA2). Los resultados de ello muestran que cuatro

elementos conjuntamente (motivación, disfrute de ayudar a otros, soporte de la alta gerencia, y lugares y duración de transferencia) explican el 37.8% de las variaciones de la recolección. Asimismo, bajo una mirada individual de dichos elementos, se afirma que: (1) si el puntaje de la motivación de los costureros aumenta un punto, la disposición que estos tienen a recolectar conocimiento aumenta en 0.298; (2) si el puntaje del disfrute de ayudar a otros de los costureros aumenta un punto, la disposición de estos a recolectar conocimiento aumenta en 0.163; (3) si el puntaje del soporte de la alta gerencia aumenta un punto, la disposición de los costureros a recolectar conocimiento aumenta en 0.149; y (4) si el puntaje de los lugares y duración de transferencia aumenta un punto, la disposición de los costureros a recolectar conocimiento aumenta en 0.135.

Según lo descrito en las líneas anteriores, se puede apreciar que para el proceso de recolección de conocimiento, al igual que para el de donación, es necesario la presencia de los tres tipos de habilitadores: factores individuales del receptor (motivación), factores individuales del emisor (disfrute de ayudar a otros) y factores organizacionales (soporte de la alta gerencia y lugares y duración de transferencia). Es así como este proceso también muestra un resultado parcialmente contrario a lo expuesto en el marco teórico, ya que tres elementos pertenecientes a los factores señalados no poseen una incidencia sobre la recolección de conocimiento. Asimismo, si bien la motivación, el disfrute de ayudar a otros, el soporte de la alta gerencia, y los lugares y duración de transferencia explican el 37.8% de la variación de la recolección, el 62.2% restante está siendo explicado por otras variables no consideradas en el modelo empleado.

En tercer lugar, se realizó el análisis de regresión entre el proceso de donación de conocimiento y el proceso de recolección de conocimiento respecto a la capacidad de innovación organizacional (ver Anexo AA3). Los resultados de ello muestran que ambos procesos conjuntamente (donación y recolección) explican el 32.7% de la variación de la capacidad de innovación organizacional. Asimismo, bajo una mirada individual de dichos procesos, se afirma que: (1) si el puntaje del proceso de donación de conocimiento aumenta en un punto, la capacidad de innovación organizacional aumenta en 0.368; y (2) si el puntaje del proceso de recolección de conocimiento aumenta en un punto, la capacidad de innovación organizacional aumenta en 0.295.

Los resultados en referencia a este último análisis de regresión muestran que ambos procesos de intercambio de conocimiento poseen una relación causal con la capacidad de innovación organizacional, lo cual es un hallazgo positivo y concuerda con lo expresado en el marco teórico. Como se mencionó en aquel capítulo de esta investigación, para poseer la

capacidad de innovar es necesario la presencia de un conjunto de elementos que guarden consistencia siendo el intercambio de conocimiento uno de ellos. De esta manera, el hecho de que este último explique prácticamente la tercera parte de la variación de la capacidad de innovación en la unidad de costura es totalmente relevante tanto para los objetivos de este estudio como para la empresa ABC quien, a raíz de la toma de conocimiento de ello, podrá entender y abordar el fenómeno con miras a satisfacer sus propias necesidades.

A consecuencia de los resultados que fueron expuestos en los párrafos anteriores, se han validado las hipótesis formuladas según el modelo empleado, lo cual puede ser observado en la siguiente Tabla.

Tabla 31: Validación de las hipótesis del modelo empleado

CÓDIGO	HIPÓTESIS	RESULTADO DEL ANÁLISIS
H1A	El disfrute de ayudar a los demás predice la disposición de los costureros a donar conocimiento.	Se acepta
H1B	El disfrute de ayudar a los demás predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento.	Se acepta
H2A	La autoeficacia del conocimiento predice la disposición de los costureros a donar conocimiento.	Se rechaza
H2B	La autoeficacia del conocimiento predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento.	Se rechaza
H3A	La motivación predice la disposición de los costureros a donar conocimiento.	Se acepta
H3B	La motivación predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento.	Se acepta
H4A	La asimilación del conocimiento predice la disposición de los costureros a donar conocimiento.	Se rechaza
H4B	La asimilación del conocimiento predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento.	Se rechaza
H5A	El soporte de la alta gerencia predice la disposición de los costureros a donar conocimiento.	Se rechaza
H5B	El soporte de la alta gerencia predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento.	Se acepta
H6A	Las recompensas organizacionales predice la disposición de los costureros a donar conocimiento.	-
H6B	Las recompensas organizacionales predice la disposición de los costureros a recolectar conocimiento.	-
H7A	Las trabas burocráticas predicen la disposición de los costureros a donar conocimiento.	Se rechaza
H7B	Las trabas burocráticas predicen la disposición de los costureros a recolectar conocimiento.	Se rechaza
H8A	Los lugares y duración de transferencia del conocimiento predicen la disposición de los costureros a donar conocimiento.	Se acepta
H8B	Los lugares y duración de transferencia del conocimiento predicen la disposición de los costureros a recolectar conocimiento.	Se acepta

Tabla 31: Validación de las hipótesis del modelo empleado (continuación)

CÓDIGO	HIPÓTESIS	RESULTADO DEL ANÁLISIS
H9	La disposición de los costureros a donar conocimiento predice la capacidad de innovación de la unidad de costura.	Se acepta
H10	La disposición de los costureros a recolectar conocimiento predice la capacidad de innovación de la unidad de costura.	Se acepta

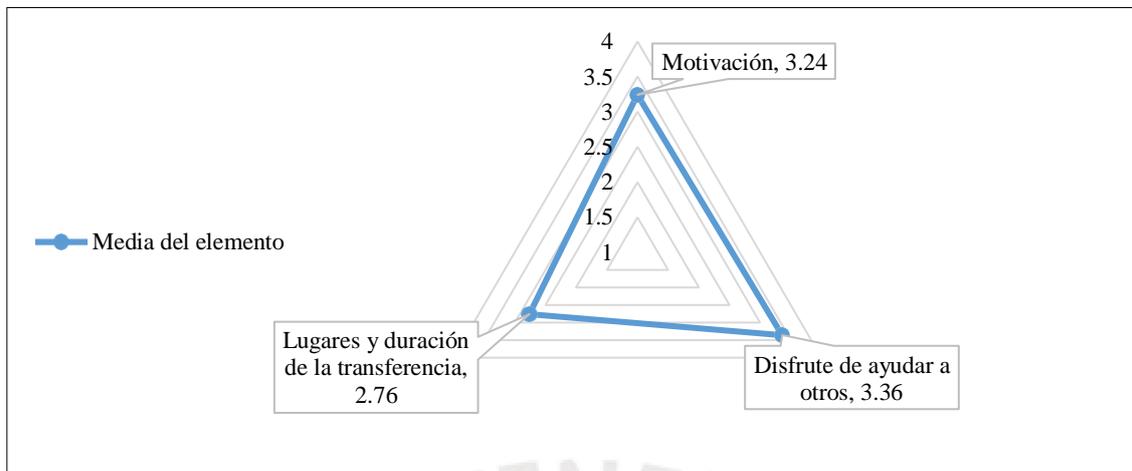
Para finalizar, es necesario destacar que lo más importante del modelo empleado es que todas las variables independientes que muestran poder explicativo sobre las variables dependientes son estadísticamente significativas según los análisis realizados (ver Anexo AA), lo cual manifiesta que las relaciones de causalidad encontradas no son producto del azar, es decir, dichos vínculos se repetirán en el futuro. Lo relevante de esta significancia es que la identificación de las variables señaladas en los párrafos anteriores puede servir para formular líneas de acción sobre la unidad de costura acerca del fenómeno estudiado. Dicho en otras palabras, a partir del estudio desarrollado se tiene evidencia objetiva de cuáles son las variables relevantes para el intercambio de conocimiento, lo cual permite saber sobre qué aspectos se debe enfocar el esfuerzo con el fin de potenciarlo.

3. Triangulación de la información

A diferencia de las dos secciones anteriores, en donde se analizó la información cualitativa como la información cuantitativa de manera individual, en esta sección se analizará los resultados de ambas partes de manera integrada, es decir, se contrastará la percepción de las supervisoras entrevistadas con la percepción de los costureros encuestados.

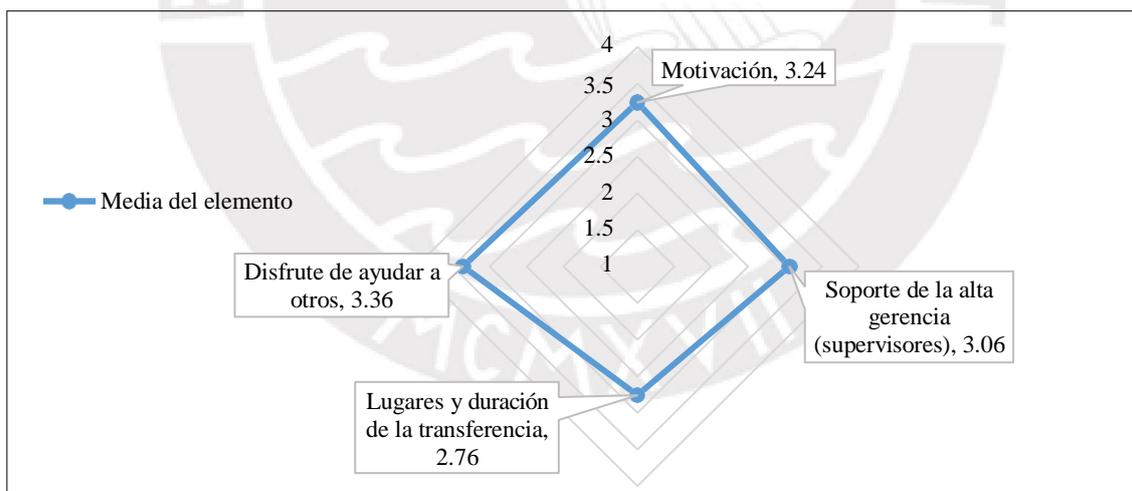
En primer lugar, a partir del análisis cuantitativo se identificó que tres elementos predicen la disposición de los costureros a donar conocimiento. Estos, ordenados de mayor a menor conforme a su peso sobre la variable dependiente, son: la motivación, el disfrute de ayudar a otros y los lugares y duración de la transferencia. De tal forma, se evidencia que el receptor posee mayor protagonismo que el emisor y que el ámbito organizacional, específicamente en este proceso de intercambio de conocimiento.

Figura 21: Media de los elementos que explican el proceso de donación de conocimiento



En segundo lugar, a partir del análisis cuantitativo se identificó que cuatro elementos predicen la disposición de los costureros a recolectar conocimiento. Estos, ordenados de mayor a menor conforme a su peso sobre la variable dependiente, son: la motivación, el disfrute de ayudar a otros, el apoyo de la alta gerencia (supervisores) y los lugares y duración de la transferencia de conocimiento. Del mismo modo que el caso anterior, se evidencia que el receptor posee mayor protagonismo que el emisor y que el ámbito organizacional.

Figura 22: Media de los elementos que explican el proceso de recolección de conocimiento



En definitiva, si se empalma los dos puntos expuestos en los párrafos anteriores, se puede apreciar que los tres tipos de habilitadores inciden sobre los procesos de intercambio de conocimiento en los costureros, siendo el rol del receptor el del mayor peso seguido del rol del donador y del rol organizacional. Asimismo, se observa que tres elementos (motivación, el disfrute de ayudar a otros y lugares y duración de transferencia) predicen tanto la disposición de

los costureros a donar como a recolectar conocimiento. Como también que, en ambos procesos por igual, el primer lugar como el segundo (en orden según su peso sobre la variable dependiente), lo ocupan la motivación y el disfrute de ayudar a otros. Es así como el apoyo de la alta gerencia únicamente tiene lugar en el proceso de recolección del conocimiento.

En relación a la motivación, según la información obtenida a partir de la encuesta aplicada sobre los costureros, se conoce que estos sí sienten que se encuentran motivados para recibir conocimiento de sus compañeros. Por contra parte, bajo la percepción de las supervisoras, se pudo reconocer que existen elementos que inhiben la motivación del costurero a recibir conocimiento, los cuales son: la sensación de inferioridad, la sensación de autosuficiencia y la resistencia al cambio. Cabe recalcar que, las supervisoras también sugieren la presencia de elementos que estimulan la motivación del costurero, siendo ellos la forma de trabajo (cuota diaria) y el rol informal del supervisor. De esta manera, un primer problema detectado es el hecho que no todos los costureros se sienten motivados a recibir conocimiento de sus pares, lo cual está basado en la percepción que estos tienen sobre la enseñanza que depende de su nivel de experiencia (pericia), y la resistencia al cambio generada a partir de los conocimientos previos que poseen.

En relación al disfrute de ayudar a otros, la encuesta aplicada a los costureros nos indica que estos sí disfrutaban compartir su conocimiento con sus pares. En sentido contrario, la percepción de las supervisoras nos señala que existen elementos que limitan al costurero a disfrutar al ayudar a otros, los cuales son: el sentido de individualismo, la forma de trabajo (a destajo), la competencia entre pares y la falta de voluntad. Por consiguiente, el segundo problema encontrado es el hecho que no todos los costureros disfrutaban al ayudar a otros debido a dos tipos de elementos mencionados en las líneas predecesoras. Por un lado, se encuentra el nivel personal que refleja un bajo nivel de motivación. Y, por el otro, se encuentra el nivel organizacional, en donde la forma de trabajo impuesta en la unidad de costura está creando un ambiente dedicado únicamente a la producción, lo cual manifiesta un bajo nivel de apoyo de la plana administrativa hacia el intercambio de conocimiento.

En relación a los lugares y duración de transferencia, la encuesta aplicada a los costureros arroja que estos sienten que no cuentan con ambientes físicos apropiados para reunirse con sus compañeros, y las reuniones no poseen una duración adecuada. Lo cual concuerda con lo expresado por las supervisoras entrevistadas quienes manifestaron que los costureros se reúnen en sus mismas líneas de trabajo u, ocasionalmente, en el comedor en caso de amerite. Asimismo, las reuniones organizadas por las supervisoras tienen una duración de 15 minutos como máximo. A consecuencia de ello, el tercer problema encontrado es el hecho que

los costureros no cuentan con ambientes físicos diseñados especialmente para reuniones, libres de ruidos ambientales de forma que se genere un ambiente propicio para una correcta dinámica e interacción entre los participantes; y que las reuniones en cuestión no poseen la duración necesaria para que los costureros expresen libremente sus opiniones e ideas. De esta manera, se manifiesta un bajo nivel de apoyo de la plana administrativa hacia el intercambio de conocimiento.

En relación al apoyo de la alta gerencia (supervisores), de acuerdo a la percepción de los costureros obtenida por medio de la encuesta, estos nos indican que los supervisores sí piensan que fomentar el intercambio de conocimiento entre costureros es beneficioso, y lo fomentan. Esto coincide con lo declarado por las supervisoras quienes argumentan que el intercambio de conocimiento genera innovación a partir de la combinación del conocimiento ya poseído con el nuevo que se recibe. Asimismo, se encontró que los supervisores cumplen un rol importante para el mencionado proceso, debido a que estos tienen la capacidad de otorgar libertad al costurero para decidir qué método utilizar, como también poseen la capacidad para difundir el mejor método entre los costureros que tienen a su cargo. Como se puede intuir, no existe ningún problema en función al apoyo que brindan los supervisores. Sin embargo, de los problemas anteriormente identificados se desprende el cuarto problema, el cual tiene que ver con el apoyo que brinda la alta gerencia (plana administrativa) para generar un entorno en donde se promueva y facilite el intercambio de conocimiento entre los costureros en esta unidad. Sin bien la jefa de clima laboral de la empresa ABC manifestó que dicho proceso es muy beneficioso para esta y que la plana administrativa se encuentra a favor de ello, se puede evidenciar que dicha percepción no se ha tangibilizado en líneas de acción sobre la unidad de costura.

Por otro lado, en tercer lugar, bajo el análisis cuantitativo se identificó que la disposición de los costureros a donar conocimiento como a recolectar conocimiento predice la capacidad de innovación de la unidad de costura de la empresa ABC. En efecto, la donación posee un mayor peso que la recolección sobre la variable dependiente.

En función a la donación de conocimiento, las entrevistas a las supervisoras indican que la disposición de los costureros para dicho proceso se encuentra parcializada, es decir, hay costureros que sí donan su conocimiento mientras hay otro grupo que no lo hacen. Los motivos de ello se encuentran relacionados a los elementos comprendidos en los factores individuales como organizacionales expuestos anteriormente. Asimismo, bajo lo encontrado en la encuesta aplicada a los costureros se conoce que cuando un costurero ha aprendido un nuevo método de costura, sí se lo comenta a sus compañeros. De esta manera, el problema detectado es que no todos los costureros poseen la disposición a compartir su conocimiento con sus compañeros.

En adición, por el lado de la recolección de conocimiento, las entrevistas a las supervisoras indican que la disposición de los costureros a recolectar conocimiento se encuentra parcializada al igual que el anterior proceso. Los factores individuales y los organizacionales también son la principal causa de ello. Además, en relación a lo encontrado en la encuesta a los costureros se conoce que cuando un compañero ha aprendido un nuevo método, el costurero sí le pide que se lo enseñe. De ambas ideas se desprende el problema de que no todos los costureros tienen la disposición a recibir conocimiento de sus pares.

Por último, en función a la capacidad de innovación, la entrevista a la plana administrativa manifiesta que sí se han introducido nuevos o mejores métodos de producción así como de maquinarias, estando, este último elemento, basado en hechos objetivos. Por el lado de la percepción de las supervisoras, se conoce que la unidad de costura prueba nuevas ideas constantemente y ha introducido nuevos o mejores métodos de producción durante los últimos años. Asimismo, a partir de la encuesta, se puede apreciar que los costureros consideran que la unidad de costura sí posee la capacidad de innovar. En conclusión, no existe un problema en relación a la capacidad de innovar de la unidad de costura de la empresa ABC. Cabe recalcar que, si bien las supervisoras y los costureros manifiestan que se han introducido y mejorado métodos de operación, estos no se encuentran detallados o registrados en documentos formales de la unidad, lo cual limita la posibilidad de diseminarlos en la totalidad de las líneas de costura.

CONCLUSIONES

En esta investigación, se aborda el análisis de la influencia de los factores individuales tanto del emisor como del receptor de conocimiento y de los factores organizacionales en los procesos de intercambio de conocimiento entre costureros, y si ello conduce a una mayor capacidad de innovación de la unidad de costura de la empresa ABC.

En función a los resultados de esta investigación, se concluye que existe una influencia de los factores individuales del emisor (disfrute de ayudar a otros), los factores individuales del receptor (motivación) y los factores organizacionales (lugares y duración de la transferencia, y soporte de la alta gerencia) en los procesos de intercambio de conocimiento (donación y recolección), y efectivamente ello incrementa la capacidad de innovación en procesos productivos dentro de la unidad de costura de la empresa ABC en el año 2018. No obstante, el poder explicativo de los habilitadores sobre los procesos de intercambio no es alto, y tampoco lo es el poder explicativo de este último sobre la capacidad de innovación organizacional. Lo valorable de este resultado es que el criterio decisor que condujo a tomar en cuenta tanto las características de los actores que asumen el rol de emisor y receptor de conocimiento, así como las características del ambiente donde se desempeñan, ha sido validado positivamente a pesar de que no todos los elementos considerados en el modelo empleado muestran un poder explicativo sobre las variables dependientes.

Como se mencionó en el desarrollo de la investigación, el modelo empleado estuvo basado por el propuesto por Lin (2007) siendo modificado de la mano del modelo de Szulanski (1996) con el fin de poder abordar los tres frentes mencionados en las líneas anteriores y así obtener un campo visual más amplio y sólido del fenómeno. El primer de los referidos autores, trabajó un modelo en donde tomó en cuenta factores del emisor y factores organizacionales; mientras que el segundo presentó un modelo con factores del emisor, factores del receptor, factores organizacionales y factores del conocimiento en sí. Un punto en común de ambos es que sus hallazgos detonan que los elementos que inciden sobre el intercambio de conocimiento forman parte de los distintos factores propuestos, es decir, no se restringe el poder explicativo de las variables independientes a un único grupo. Este hecho concuerda con lo encontrado en esta investigación en relación al proceso de donación de conocimiento como al proceso de recolección de conocimiento.

Asimismo, en relación a la segunda hipótesis formulada, los principales hallazgos de estas bases de datos fue el estudio empírico de Lin (2007) quien busca examinar la influencia de los factores individuales (disfrute de ayudar a otros y autoeficacia del conocimiento), factores

organizacionales (soporte de la alta gerencia y recompensas organizacionales) y factores tecnológicos (uso de TICs), en los procesos de intercambio de conocimiento, y si ello conduce a una mayor capacidad organizacional. Este autor identificó que el disfrute de ayudar a otros, la autoeficacia del conocimiento y el soporte de la alta gerencia inciden sobre los procesos de intercambio de conocimiento, y este último incide sobre la capacidad de innovación organizacional. Asimismo, se encontró el modelo de Szulanski (1996) quien identificó barreras de la transferencia de las mejores prácticas a través de la organización, empleando un modelo compuesto por: las características del conocimiento (ambigüedad causal y falta de demostración), las características del emisor (falta de motivación y poca fiabilidad), las características del receptor (falta de motivación y falta de capacidad de absorción) y las características del contexto (contexto estéril y difícil, y relación ardua entre emisor y receptor). Este autor identificó a la capacidad de absorción, la ambigüedad causal y la relación ardua entre emisor y receptor, como los factores que explican la transferencia de conocimiento.

Como conclusión, a partir de los dos estudios empíricos señalados, se observa que estos se encuentran contruidos a partir de escenarios empresariales totalmente distintos al contexto peruano en cuanto a temas políticos, económicos, sociales y tecnológicos; y en función a un conjunto de empresas que poseen cualidades distintas a la empresa tomada como sujeto de estudio, como giro de negocio y tamaño. Es necesario destacar que a diferencia del presente estudio que utiliza un estudio de caso, ambos autores mencionados anteriormente realizaron su estudio empírico en cincuenta empresas y ocho empresas, respectivamente. En adición, la unidad de análisis de ambos estudios se encuentra compuesta por grupos de personas que manifiestan rasgos característicos diferentes a la principal unidad de análisis de esta investigación siendo ellos los costureros, como género predominante, edades, nivel educativo, experiencia laboral y posiciones que ocupan dentro de la organización.

Por otro lado, en función a la tercera hipótesis formulada se puede señalar que durante el año 2018, el panorama laboral peruano ha manifestado una escasez de talento para cubrir puestos de trabajo con perfil técnico (operarios), hecho que ha afectado a las industrias que se caracterizan por contar con una considerable intervención manual. Dentro de estas se encuentra la industria textil-confecciones, la cual ha manifestado dificultades para cubrir el puesto de costurero. Esta situación está sustentada en un desinterés por parte de los jóvenes en estudiar carreras técnicas de baja remuneración y en el surgimiento de una gama de empleos alternativos que cuentan con características atractivas como la flexibilidad de horarios, pues valoran significativamente su calidad de vida. A partir de dicho contexto, las empresas se han visto obligadas a entrenar y desarrollar talento interno y así llevar a cabo actividades de transferencia

del conocimiento con la finalidad de preservar el conocimiento dentro de la organización, disminuyendo el tiempo que tomaría capacitar al personal nuevo.

En cuanto a las exigencias de producción por parte de los clientes, se ha identificado la existencia de cambios en la tendencia de consumo a nivel internacional vinculada al surgimiento del fast fashion, lo cual ha generado en las marcas una demanda hacia sus proveedores caracterizada por la relevancia del tiempo de respuesta a sus pedidos de producción. Por ello, se ha identificado la necesidad de un grado de agilidad alto en las unidades encargadas de la producción, motivo por el cual los procesos que se llevan a cabo cobran especial relevancia.

En función al análisis de ambos escenarios, se pudo determinar que, debido a la escasez de costureros en el sector textil-confecciones y las exigencias de producción que demandan los clientes, es necesario trabajar y potenciar una herramienta de sucesión del conocimiento para hacerlo perdurable y que este no se pierda debido a la rotación de personal y, por otro lado, se identificó la importancia de trabajar en la capacidad adaptativa de la organización para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado, pues la competitividad en la que se encuentra dicho sector requiere una mano de obra especializada capaz de hacer frente a los altos estándares de mercados internacionales.

Por último, en función a la cuarta hipótesis formulada se concluye que existe una variación significativa en cuanto a la perspectiva manifestada por los costureros acerca de la relación de influencia entre los factores individuales y organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación en la unidad de costura en comparación con la visión que tienen los supervisores y el personal administrativo. De la mano de la triangulación de la información puede concluir lo siguiente:

- No todos los costureros disfrutaban al ayudar a otros debido a dos tipos de elementos: a nivel personal, los costureros muestran sentido de individualismo, competitividad entre pares y falta de voluntad, lo cual manifiesta un bajo nivel de motivación; y a nivel organizacional, la forma de trabajo impuesta no solo en la unidad de costura, si no en el sector textil en general, está creando un ambiente dedicado únicamente a la producción, lo cual manifiesta un bajo nivel de apoyo de la plana administrativa hacia el intercambio de conocimiento.
- No todos los costureros se sienten motivados a recibir conocimiento de sus pares, ya que esta motivación depende del grado de experiencia y percepción que estos tienen sobre la enseñanza, pues a mayor pericia, menor motivación por aprender de sus pares y, por otro lado, algunos costureros también desarrollan sentimientos de inferioridad o

autosuficiencia lo cual inhibe o disminuye su motivación por aprender de sus compañeros. Ambos escenarios generan resistencia al cambio.

- Los costureros no cuentan con ambientes físicos diseñados especialmente para reuniones libres de ruidos ambientales. Asimismo, las reuniones organizadas por las supervisoras son de carácter informativo y no cuentan con la duración necesaria para que los costureros expresen libremente sus opiniones e ideas acerca de los procesos realizados. De esta manera, se manifiesta un bajo nivel de apoyo e interés de la plana administrativa hacia el intercambio de conocimiento.
- El soporte de la alta gerencia respecto a los supervisores es muy relevante y se lleva a cabo de manera positiva en la organización, pues reconocen y fomentan la importancia de la transferencia del conocimiento para generar una capacidad de innovación organización. El rol de los supervisores es esencial para dicho proceso, debido que son las personas encargadas de guiar la dinámica en la operación diaria.
- No todos los costureros tienen la disposición a compartir como a recolectar conocimiento debido a la presencia de factores individuales como organizacionales que están actuando como inhibidores.
- La unidad de costura si cuenta con capacidad de innovación. Sin embargo, no registra ni formaliza las introducciones o mejoras de métodos de operación, por lo cual no puede fomentarlos.

RECOMENDACIONES

A partir de la evidencia empírica, se recomienda abordar este fenómeno integrando distintos grupos de factores con la intención de realizar un análisis de carácter holístico, en donde se aprecie cómo las distintas variables conjuntamente muestran una injerencia sobre el proceso de intercambio de conocimiento, y este posteriormente, sobre la capacidad de innovación. Es así como un factor a considerar es aquel que hace referencia a las características del conocimiento en sí propuesto por Szulanski (1996). Este factor no estuvo presente en el modelo empleado en este estudio, pero según los hallazgos del mencionado autor, uno de los elementos que lo componen, la “ambigüedad causal” entendida como la secuencia y las herramientas a utilizar para el intercambio, actúa como una variable con poder explicativo. En adición, se sugiere trabajar otros elementos que forman parte de la teoría de los factores del emisor, factores del receptor y factores organizacionales, con el fin de encontrar cuáles son las otras variables que inciden sobre los procesos de intercambio de conocimiento. Por ejemplo, Szulanski (1996) menciona como importantes los conceptos de: fiabilidad del emisor, entendida como la confianza que inspira el emisor acerca del conocimiento que posee y relación entre emisor y receptor, calidad del vínculo que poseen dichos actores.

Por otro lado, lo ideal es que la plana administrativa de la empresa sujeto de estudio brinde soporte y recursos con miras a potenciar dicho proceso que, está sirviendo como mecanismo para sobrellevar la coyuntura del sector textil-confecciones. Así como también, se hace necesario llevar un registro de las actividades de intercambio de conocimiento con el fin de gestionarlas adecuadamente y encaminarlas hacia las necesidades específicas de la unidad de costura. En complementariedad a esta idea, se encuentra el foco fundamental del hecho de intercambiar conocimiento, el cual es la reflexión de saber que cuando las mejores prácticas o los conocimientos más valiosos no se transfieren, se crea una brecha entre el conocimiento acumulado dentro de la empresa y lo que en realidad se emplea.

En segundo lugar, el escenario empresarial peruano presenta un conjunto de características propias de este, las cuales lo distinguen frente a otros ecosistemas y lo hacen único. Asimismo, las diferencias en los rasgos de los empleados pueden influir sobre sus percepciones respecto al intercambio de conocimiento. De tal manera, se recomienda que las investigaciones futuras tomen en cuenta y examinen cómo los rasgos personales de quienes conforman la unidad de análisis (edad, nivel educativo, experiencia laboral y posición que ocupan dentro de la empresa) y las características de la organización (giro de negocio y tamaño) pueden repercutir en la relación entre los habilitadores y los procesos del intercambio de conocimiento. De la mano de ello, es evidente la necesidad de contar con más estudios

empíricos desarrollados en este país que trabajen la relación entre los habilitadores, el intercambio de conocimiento y la innovación organizacional con el fin de identificar las variables más significativas en este contexto.

En tercer lugar, se sabe la importancia de la transferencia de conocimiento para disminuir las consecuencias que conlleva la rotación del personal, por ello es necesario formalizar un plan de transferencia de conocimiento, identificando y registrando cada actividad de transferencia dentro de la unidad de costura y hacerlo parte de su proceso estratégico, para que de esta manera pueda recibir el apoyo de áreas clave. Asimismo, se recomienda realizar equipos multidisciplinarios con empleados de diversas áreas de la empresa con el fin de recabar información con puntos de vista distintos, pero con un mismo objetivo: promover la transferencia de conocimiento con la finalidad de hacer más competitiva la organización fomentando la capacidad innovadora en conjunto. Por otro lado, es necesario que los procesos productivos sean revisados de acuerdo a los cambios que se manifiesten en el mercado, con el fin de introducir nuevos o mejores métodos de operación que reduzcan los tiempos de producción y se hagan más eficientes.

En cuarto lugar, debido a la existencia de factores que disminuyen el disfrute de los costureros a ayudar a sus pares, es importante que la empresa implemente mecanismos que reconozcan el aporte del costurero destacado por ayudar a sus compañeros en su respectiva línea de trabajo, con el fin de generar motivación entre estos a donar conocimiento. De la mano de la información proporcionada por las supervisoras en las entrevistas, se conoce que los costureros poseen el anhelo de trabajar menos horas para poder disponer dicho tiempo en actividades familiares y recreativas. De esta manera, se plantea que la empresa inserte un programa de reconocimiento en donde los costureros de cada línea de costura voten por el compañero que más apoyo ha brindado durante la realización de un determinado pedido. Esta votación se llevará a cabo tras el cumplimiento del pedido. Así, el costurero que resultase ganador podrá acceder a un sábado libre pagado.

El nivel de productividad que manifiesta la unidad de costura es un elemento imprescindible para ella debido a su vínculo directo con la competitividad de la empresa. Razón por la cual las líneas de acción para promover el intercambio de conocimiento deben ir de la mano con dicha característica. En efecto, para fomentar la motivación de los costureros, se propone asignar un aprendiz de costura a un costurero experto dentro de una misma línea (sentados uno al lado del otro) y como meta se plantea llegar a una cuota diaria de manera conjunta con el fin de no interferir con la eficiencia o bono del costurero con experiencia.

Específicamente, la cuota diaria requerida para al costurero experto será aumentada en 20% y para alcanzarla tendrá que trabajar de la mano del aprendiz. La idea detrás de ello es que el experto pueda interactuar cercanamente y en equipo con el aprendiz, y mediante dicha interacción donarle sus conocimientos acerca de las técnicas de costura.

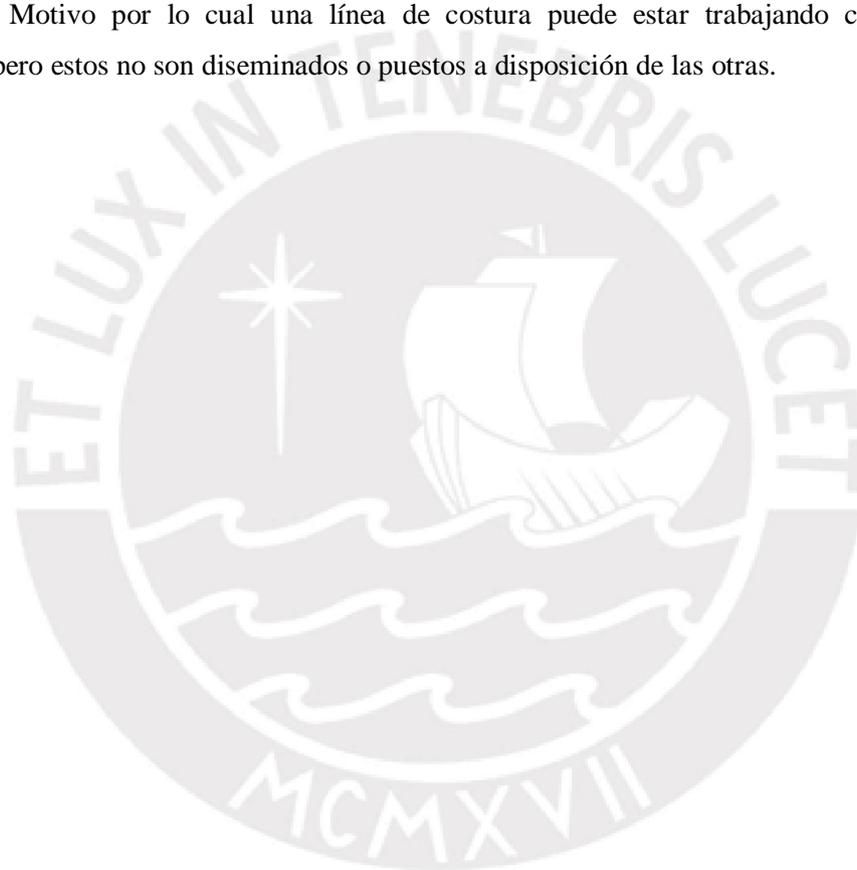
Otra opción es darles capacitaciones cortas a los costureros en sus mismos sitios (30 minutos máximo) acerca de la importancia de su rol en la empresa con el fin de empoderarlos y recordarles su propósito en la organización. Posterior a ello, días posteriores se realizarán concursos con un límite de no mayor a 10 minutos, utilizados también como pausas activas, donde los costureros puedan contestar preguntas acerca de la capacitación y afianzar lo aprendido, dándoles vales, obsequios, horas libres para salir antes o bonos, según la disponibilidad de la empresa, incrementando su motivación y disposición. Por último, se les mostrará en un corto plazo los resultados positivos y significantes que genera su apoyo en la productividad de la unidad.

Se sugiere que la empresa diseñe un taller de habilidades blandas dirigido a los supervisores en donde se enfatice el desarrollo de la capacidad de estos para la generación de conciencia en los costureros acerca del beneficio del intercambio de conocimiento. La idea detrás de ello es que los costureros posean una percepción positiva acerca del aprendizaje de nuevos métodos de operación independientemente del nivel de habilidades ya poseído. De la misma manera, con el personal de áreas clave como recursos humanos y la gerencia de costura, se puede trabajar en talleres donde se afiancen las habilidades de cada líder de área para promover un propósito en conjunto en cuanto a la transferencia de conocimientos y su importancia en la capacidad de innovación, alineándose así con los supervisores. Esta recomendación se encuentra sustentada en el hallazgo positivo que se obtuvo de la mano de las entrevistas a los supervisores, el cual expresa el rol informal que manifiesta este para la gestión de las personas que tiene a su cargo vinculado a temas de interacción entre pares, resolución de conflictos y otros aspectos en relación a ello. Dicho en otras palabras, el supervisor posee una injerencia significativa sobre la dinámica informal que se lleva a cabo dentro de una línea de costura.

Si bien la empresa no cuenta con un ambiente especialmente diseñado para reunión de los operarios, se recomienda que esta se lleve a cabo en el comedor. El punto central de esta propuesta es que la duración de ella sea razonable en donde se pueda crear un ambiente de libre expresión de opiniones. Siendo alto el número de integrantes de una línea de costura, la idea está en que todos se sientan en comodidad para escuchar y ser escuchados.

En las semanas o días donde no se cuente con grandes pedidos (según lo amerite el contexto) se realizarán reuniones esporádicas entre el supervisor y su línea, por un periodo de 30 minutos donde se pueda compartir experiencias fomentando la confianza.

De la mano al análisis de la información cualitativa y de la información cuantitativa, se conoce que la costura manifiesta la capacidad de innovar. Si bien ello es un hallazgo positivo, se recomienda que la introducción de nuevos o mejores métodos por parte de los costureros sea reconocida a partir de la identificación y mapeo de estos en documentos formales de la unidad. Dicha idea se encuentra sustentada en el hecho de que se ha podido apreciar que no se cuenta con un registro de los métodos que han sido introducidos recientemente o que han sido mejorados. Motivo por lo cual una línea de costura puede estar trabajando con métodos eficientes, pero estos no son diseminados o puestos a disposición de las otras.



REFERENCIAS

- ADEX (2018). *Ranking de empresas exportadoras peruanas 2017-2016: Sector textil + prendas de vestir*. Recuperado de: <https://bit.ly/2B0Qk0M>.
- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*, 158, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, España
- Amara, N., Landry, R., Becheikh, N. & Ouimet, M. (2008). *Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs*. Recuperado de <https://goo.gl/L7wS8q>
- Anlló, G. (2003). La medición de la Innovación en América Latina: ¿Por qué el Manual de Oslo no es suficiente? (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de: <https://goo.gl/KfK6DK>
- Auletta, N. & Ojeda, E. (2014). *Desafíos de la innovación empresarial en América Latina*. Recuperado de: <https://goo.gl/3Q5DNf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2011). *The Imperative of Innovation: creating prosperity in Latin America and the Caribbean*. Recuperado de <https://goo.gl/ZzwtRK>
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bartol, K. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems, *Journal of Leadership and Organization Studies*, 19 (1), 64-76.
- Beazley, H. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma.
- Becerra-Fernandez, I. & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management: Systems and processes*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Benavente, J. (2009). *El desafío de la innovación para la América Latina de hoy*. Serie de Estudios Socio/Económicos N°52. Corporación de Estudios para Latinoamérica.
- Berry, T. (1996). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cabagnols, A. & Le Bas, C. (2002). *Differences in the Determinants of Product and Process Innovations: The French Case in Innovation and Firm Performance*. New York: Palgrave, 112-49.
- Calantone, R., Cavusgil, S. & Zhao, Y. (2002), Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), pp. 515-24.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I. & Tsakanikas, A. (2004). *Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?* Recuperado de <https://goo.gl/ESKhYN>

- Cohen, W. & Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D, *Economic Journal*, 99, pp. 569-596.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive-Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2012). *Perú de colección: listos para vestir al mundo*. Recuperado de <https://goo.gl/MXzRUV>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2016). *Informe PERUMODA 2016*. Recuperado de <https://goo.gl/dTwBfB>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2009). *Innovar para crecer: Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica*. Chile: Naciones Unidas.
- Comisión Europea (1995). *Libro verde de la innovación*. Recuperado de: <https://goo.gl/FHBL2V>
- Connelly, C. & Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing culture, *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (5), 294-301.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2006). Product and Process Innovations: A Review of Organizational and Environmental Determinants. Innovation, science, and institutional change. - Oxford [u.a.]: Oxford Univ. Press, p. 38-66. Recuperado de: <https://goo.gl/apYL8S>
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª ed.). México: Pearson educación.
- Darroch, J. & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and type of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 210-22.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles* (6ª ed.). New York: Harper & Row
- Drucker, P. (1994). *La sociedad postcapitalista*.
- Drucker P. (1998). *La Gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- European Science Foundation [ESF] (2009). *Research Careers in Europe: Landscape and Horizons*, A report by the ESF Member Organisation Forum on Research Careers. ESF, Strasbourg.
- Fritsch, M. & Meschede, M. (2001). Product Innovation, Process Innovation, and Size, *Review of Industrial Organization*, 19: 335-50.

- Gestión (14 de mayo de 2017). Exportación de confecciones peruana presentan signos de recuperación, sostiene Adex. *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/q99tBH>
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109 – 122
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hambrick C. & Fredrickson, W. (2001). Are you sure you have a strategy?. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59. Recuperado de: <https://bit.ly/2RIhEb9>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Human Resources Development Canada (1997). *Lessons learned: effectiveness of employment-related programs for youth*. Recuperado de <https://goo.gl/4V733V>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). *Clasificación industrial internacional uniforme*. Recuperado de: <https://goo.gl/iGy78m>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017a). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional Enero-Febrero-Marzo 2017*. Recuperado de: <https://goo.gl/gZJX2a>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017b). *Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015*. Recuperado de: http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1415/libro.pdf
- Ísmodes E. (2016). *Estudio de caracterización del Sistema de Innovación del Perú*.
- Jantunen, A. (2005), Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study, *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 336-49.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1996). Specific and general knowledge, and organizational structure. In *knowledge Management & Organizational Design*, ed. P.S. Myers, 17-18. Newton, MA: Butterworth-Heinemann.
- Jones, B. & Grimshaw, D. (2008). *The Effects of Policies for Training and Skills on Improving Innovation Capabilities in Firms*. NESTA. Recuperado de <https://goo.gl/tU2haP>
- Johnson, S. & Whittington R. (1984). *Dirección estratégica* (7a ed.). Madrid: Pearson educación.
- Kotabe, M. (1990). Corporate Product Policy and Innovation Behavior of European and Japanese Multinationals: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 54, 19-33
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach, *International Journal of Innovation Management*, 5 (3) 337-400.
- Leiponen, A. (1996). *Education and Innovative Capabilities*. Recuperado de <https://goo.gl/32MNKA>

- Liao, S., Fei, W. & Chen, C. (2007). *Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries*. Recuperado de <https://goo.gl/8nu7kn>
- Lin, H. (2007). *Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study*. Recuperado de <https://goo.gl/PT7cR4>
- Lin, H. & Lee, G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing *Management Decision*, 44 (1), 74-88.
- Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-75.
- Malerba, F. (2004). Sectoral Systems: Basic Concepts. En Malerba, F. (ed.), *Sectoral Systems of Innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 9-41.
- Manpower Perú (2017). Encuesta de escasez de talento: Resultados Perú 2016/2017 [diapositiva]. Consulta 27 de agosto de 2018. Recuperado de <https://goo.gl/7MDMDC>
- Mintzberg, H., Quinn, B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2010). *Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción 2011 – 2015*. Recuperado de: <https://goo.gl/5qKEUu>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2015a). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015*. Recuperado de: <https://goo.gl/cUwpjg>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2015b). *Industria textil y confecciones Estudio de investigación sectorial*. Recuperado de <https://goo.gl/GxeSzd>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2015c). *Innovate: Caja de Herramientas para la Innovación*. Recuperado de <https://goo.gl/64Xb54>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2015d). *60 Proyectos Financiados por FINCyT*. Recuperado de: <https://goo.gl/y2LQTq>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017). *Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción 2017 – 2021*. Recuperado de: <https://goo.gl/56CTwe>
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1) 14 – 37.
- North, K. & Kumta, G. (2014). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. Switzerland: Springer International Publishing.

- Organ, D. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books,
- Organización de Estados Iberoamericanos [OEI] (2010). *Emergencia de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI) en el Perú*. Recuperado de: <https://goo.gl/2JBqkB>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD] (2001). *Environmentally Related Taxes in OECD Countries. Issues and Strategies*. Recuperado de: <https://goo.gl/12ZJtq>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD] (2005). *Manual de Oslo*. Madrid: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Pérez-Montoro, M. (2016). *Gestión del conocimiento: orígenes y evolución*. Recuperado de <https://goo.gl/KiuX7E>
- Porter M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Compañía S.A. de C.V.
- Porter, M. (1987). *La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: CECSA.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter M. (2001). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (28ª ed.) México DF: Compañía Editorial Continental.
- Ramirez, J. & Vento, H. (2017). Análisis exploratorio de la capacidad de innovación en empresas beneficiarias del FINCyT, concurso de proyectos de innovación de empresas individuales y asociadas – PITEI y PITEA: estudio de casos múltiple periodo 2007-2012 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/2AHP1t>
- Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT] (2001). *Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe: Manual de Bogotá*. Recuperado de <https://goo.gl/bguCuS>
- Rico, R. (2001). *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*. Córdoba: Ediciones Macchi.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and innovation process, *International Journal of Manpower*, 24 (5), 501-16.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sociedad Nacional de industrias (2016). *Industria de productos textiles*. Recuperado de: <https://goo.gl/vpzmCG>
- SUNAT (2018). *SUNAT*. Recuperado de: <https://bit.ly/1ORWxeb>
- Szulanski, G. (1996). *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*. Recuperado de <https://goo.gl/nmHEbx>

- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*. Great Britain: John Wiley & Sons Inc.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R. & Venkataraman, S. (1999) *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press
- Van den Hooff, B. & Van Weenen, F. (2004a). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing, *Knowledge and Process Management*, 11 (1), 13-24.
- Van den Hooff, B. & Van Weenen, F. (2004b). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 117-30.
- Vilà, J. & Muñoz-Najár, J. (2007). El sistema de innovación: competencias organizativas y directivas para innovar. IESE BUSINESS SCHOOL – UNIVERSIDAD DE NAVARRA
- Öko-Institut e.V. (2007). *Competitiveness, innovation and sustainability – clarifying the concepts and their interrelations*. Recuperado de: <https://goo.gl/Aa3Uvc>
- Wasko, M. & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practices, *MIS Quarterly*, 29 (1), 35-57.
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. Wiley: New York.

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia – Capítulo 1

Pregunta General	Objetivo General	Hipótesis General	Metodología			Estructura de los capítulos	Conclusión general	Recomendaciones
			Variables	Fuentes	Herramientas de recolección de datos			
¿Existe una influencia de los factores individuales tanto del emisor como del receptor de conocimiento y de los factores organizacionales en los procesos de intercambio de conocimiento entre costureros, y ello conduce a una mayor capacidad de innovación en procesos productivos de la unidad de costura de la empresa ABC?	Análisis la influencia de los factores individuales tanto del emisor (disfrute de ayudar a otros y autoeficacia del conocimiento) como del receptor (motivación y asimilación del conocimiento) y de los factores organizacionales (soporte de la alta gerencia, recompensas, trabas burocráticas y lugares y duración de la transferencia) en los procesos (donación y recolección) de intercambio de conocimiento entre costureros, y comprobar si ello conduce a una mayor capacidad de innovación en procesos productivos en la unidad de costura de la empresa ABC.	Los factores individuales del emisor (disfrute de ayudar a otros y autoeficacia del conocimiento) y del receptor (motivación y asimilación del conocimiento) y los factores organizacionales (soporte de la alta gerencia, recompensas, trabas burocráticas y lugares y duración de la transferencia) poseen una alta relación causal con los procesos de intercambio de conocimiento (donación y recolección del conocimiento) entre costureros, y ello incrementa la capacidad de innovación en procesos productivos, entendida como la habilidad organizacional que permite innovar, dentro de la unidad de costura de la empresa ABC en el año 2018.	<ol style="list-style-type: none"> Factores individuales del emisor: <ul style="list-style-type: none"> -Disfrute de ayudar a otros -Autoeficacia del conocimiento Factores individuales del receptor: <ul style="list-style-type: none"> -Motivación -Asimilación del conocimiento Factores organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> -Soporte de la alta gerencia -Recompensas -Trabas burocráticas -Lugares y duración de la transferencia Procesos de intercambio de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> -Donación del conocimiento -Recolección del conocimiento Capacidad de innovación 	Se realizaron un total de quince entrevistas semiestructuradas a: tres organizaciones relacionadas al sector textil-confecciones, siete ejecutivos de la plana administrativa y cinco supervisores de la unidad de costura pertenecientes a la empresa ABC. Asimismo, se realizó una observación directa a una reunión de los costureros y supervisor de una línea de costura. Por otro lado, se aplicó una encuesta conformada por una muestra de costureros igual a 346.	Investigación de alcance correlacional-causal con enfoque mixto. Las herramientas de recolección de datos correspondientes al enfoque cualitativo están conformadas por entrevistas semiestructuradas y una observación directa. Por otro lado, para el enfoque cuantitativo se realizó una encuesta, teniendo como muestra a 346 costureros. En complementariedad a lo ya mencionado, se realizaron entrevistas a expertos respecto a temas teóricos abarcados en este estudio y a aspectos metodológicos	<ol style="list-style-type: none"> Planteamiento de la investigación: <ol style="list-style-type: none"> Justificación Antecedentes y problema de investigación Preguntas de investigación Objetivos de investigación Hipótesis de investigación Marco teórico: <ol style="list-style-type: none"> Gestión estratégica Innovación Gestión del conocimiento Investigaciones aplicadas Marco contextual: <ol style="list-style-type: none"> El sector textil-confecciones peruano Empresa sujeto de estudio Marco Metodológico: <ol style="list-style-type: none"> Alcance del estudio Diseño metodológico Fuentes y herramientas de recolección Marco analítico: <ol style="list-style-type: none"> Análisis de la información cualitativa Análisis de la información cuantitativa Triangulación de la información 	Se acepta la hipótesis parcialmente. En función a los resultados de esta investigación, se concluye que existe una influencia de los factores individuales del emisor (disfrute de ayudar a otros), los factores individuales del receptor (motivación) y los factores organizacionales (lugares y duración de la transferencia, y soporte de la alta gerencia) en los procesos de intercambio de conocimiento (donación y recolección), y efectivamente ello incrementa la capacidad de innovación en procesos productivos dentro de la unidad de costura de la empresa ABC en el año 2018. No obstante, el poder explicativo de los habilitadores sobre los procesos de intercambio no es alto, y tampoco lo es el poder explicativo de este último sobre la capacidad de innovación organizacional. Lo valorable de este resultado es que el criterio decisor que condujo a tomar en cuenta tanto las características de los actores que asumen el rol de emisor y receptor de conocimiento así como las características del ambiente donde se desempeñan, ha sido validado positivamente a pesar de que no todos los elementos considerados en el modelo empleado muestran un poder explicativo sobre las variables dependientes. Como se mencionó en el desarrollo de la investigación, el modelo empleado estuvo basado por el propuesto por Lin (2007) siendo modificado de la mano del modelo de Szulanski (1996) con el fin de poder abordar los tres frentes mencionados en las líneas anteriores y así obtener un campo visual más amplio y sólido del fenómeno. El primer de los referidos autores, trabajó un modelo en donde tomó en cuenta factores del emisor y factores organizacionales; mientras que el segundo presentó un modelo con factores del emisor, factores del receptor, factores organizacionales y factores del conocimiento en sí. Un punto en común de ambos es que sus hallazgos detonan que los elementos que inciden sobre el intercambio de conocimiento forman parte de los distintos factores propuestos, es decir, no se restringe el poder explicativo de las variables independientes a un único grupo. Este hecho concuerda con lo encontrado en esta investigación en relación al proceso de donación de conocimiento como al proceso de recolección de conocimiento.	A partir de la evidencia empírica, se recomienda abordar este fenómeno integrando distintos grupos de factores con la intención de realizar un análisis de carácter holístico, en donde se aprecie cómo las distintas variables conjuntamente muestran una injerencia sobre el proceso de intercambio de conocimiento, y este posteriormente, sobre la capacidad de innovación. Es así como un factor a considerar es aquel que hace referencia a las características del conocimiento en sí propuesto por Szulanski (1996). Este factor no estuvo presente en el modelo empleado en este estudio, pero según los hallazgos del mencionado autor, uno de los elementos que lo componen, la "ambigüedad causal" entendida como la secuencia y las herramientas a utilizar para el intercambio, actúa como una variable con poder explicativo. En adición, se sugiere trabajar otros elementos que forman parte de la teoría de los factores del emisor, factores del receptor y factores organizacionales, con el fin de encontrar cuáles son las otras variables que inciden sobre los procesos de intercambio de conocimiento. Por ejemplo, Szulanski (1996) sugiere los conceptos de: fiabilidad del emisor, entendida como la confianza que inspira el emisor acerca del conocimiento que posee; y la relación ardua entre emisor y receptor, entendida como la calidad del vínculo que poseen dichos actores. Por otro lado, lo ideal es que la plana administrativa de la empresa sujeto de estudio brinde soporte y recursos con miras a potenciar dicho proceso que, está sirviendo como mecanismo para sobrelevar la coyuntura del sector textil-confecciones. Así como también, se hace necesario llevar un registro de las actividades de intercambio de conocimiento con el fin de gestionarlas adecuadamente y encaminarlas hacia las necesidades específicas de la unidad de costura. En complementariedad a esta idea, se encuentra el foco fundamental del hecho de intercambiar conocimiento, el cual es la reflexión de saber que cuando las mejores prácticas o los conocimientos más valiosos no se transfieren, se crea una brecha entre el conocimiento acumulado dentro de la empresa y lo que en realidad se emplea.

Tabla A2: Matriz de consistencia – Capítulo 2

Pregunta 1	Objetivo Secundario 1	Hipótesis Secundaria 1	Metodología			Estructura de los capítulos	Conclusión específica 1	Recomendaciones
			VARIABLES	Fuentes	Proceso			
¿Existen teorías o estudios empíricos que planteen una relación entre los factores individuales (del emisor y receptor), organizaciones, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación organizacional centrada en procesos?	Analizar planteamientos teóricos y estudios empíricos que relacionen los factores individuales (del emisor y receptor), los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación organizacional centrada en procesos.	Existen planteamientos teóricos y estudios empíricos como el estudio de Lin (2007) que relacionan y analizan los factores individuales tanto del emisor como del receptor, los factores organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación organizacional.	1. Gestión estratégica 2. Calidad 3. Innovación 4. Gestión del conocimiento 5. Factores individuales del emisor: -Disfrute de ayudar a otros -Autoeficacia del conocimiento 6. Factores individuales del receptor: -Motivación -Asimilación del conocimiento 7. Factores organizacionales: -Soporte de la alta gerencia -Recompensas -Trabas burocráticas -Lugares y tiempo 8. Procesos de intercambio de conocimiento: -Donación del conocimiento -Recolección del conocimiento 5. Capacidad de innovación	En el desarrollo del marco teórico se tomaron determinados autores como principales referentes sobre cada eje temático. Para la Gestión Estratégica se utilizará a Mintzberg (1999), la Calidad se definirá según Rico (2001), Innovación será entendida bajo los estándares propuestos por el Manual de Bogotá (2001) y el Manual de Oslo (2005), mientras que la Gestión del conocimiento se abordará bajo la perspectiva de Becerra-Fernandez y Sabherwal (2010) quienes trabajan dicho concepto a partir de la integración de los enfoques más relevantes introducidos por reconocidos académicos. Asimismo, se trabajaron con bases de datos reconocidas de la biblioteca de la universidad e internet como: Springer, JStor y Emerald Insight.	Se realizó una revisión bibliográfica en base de datos académicas sobre: la gestión estratégica, empleando términos como gestión de la calidad, competitividad, formulación y proceso estratégico. Respecto a los procesos del intercambio del conocimiento, se realizó una búsqueda empleando términos como gestión del conocimiento, absorción del conocimiento, transferencia del conocimiento, experiencia organizacional del capital humano, rotación del personal y factores de éxito para la gestión del conocimiento. Por último, en cuanto a la capacidad de innovación, se buscaron términos como: capacidad de innovación, proceso de innovación, transferencia del conocimiento e innovación. Estas búsquedas se realizaron tanto en español como en inglés para tener mayor alcance en las bases de datos.	1. Gestión estratégica 1.1 Definiciones 1.2 Proceso estratégico 1.3 Ventaja competitiva 2. Innovación 2.1 Definiciones 2.2 Clasificación de la innovación 2.3 Determinantes de la innovación 2.4 Capacidad de innovación 3. Gestión del conocimiento 3.1 Procesos de la gestión del conocimiento 3.2 Intercambio de conocimiento 4. Investigaciones aplicadas	Se acepta la hipótesis parcialmente. Los principales hallazgos de estas bases de datos fue el estudio empírico de Lin (2007) quien busca examinar la influencia de los factores individuales (disfrute de ayudar a otros y autoeficacia del conocimiento), factores organizacionales (soporte de la alta gerencia y recompensas organizacionales) y factores tecnológicos (uso de TICs), en los procesos de intercambio de conocimiento, y si ello conduce a una mayor capacidad organizacional. Este autor identificó que el disfrute de ayudar a otros, la autoeficacia del conocimiento y el soporte de la alta gerencia inciden sobre los procesos de intercambio de conocimiento, y este último incide sobre la capacidad de innovación organizacional. Asimismo, se encontró el modelo de Szulanski (1996) quién identificó barreras de la transferencia de las mejores prácticas a través de la organización, empleando un modelo compuesto por: las características del conocimiento (ambigüedad causal y falta de demostración), las características del emisor (falta de motivación y poca fiabilidad), las características del receptor (falta de motivación y falta de capacidad de absorción) y las características del contexto (contexto estéril y difícil, y relación ardua entre emisor y receptor). Este autor identificó a la capacidad de absorción, la ambigüedad causal y la relación ardua entre emisor y receptor, como los factores que explican la transferencia de conocimiento. Como conclusión, a partir de los dos estudios empíricos señalados, se observa que estos se encuentran contruidos a partir de escenarios empresariales totalmente distintos al contexto peruano en cuanto a temas políticos, económicos, sociales y tecnológicos; y en función a un conjunto de empresas que poseen cualidades distintas a la empresa tomada como sujeto de estudio, como giro de negocio y tamaño. Es necesario destacar que a diferencia del presente estudio que utiliza un estudio de caso, ambos autores mencionados anteriormente realizaron su estudio empírico en cincuenta empresas y ocho empresas, respectivamente. En adición, la unidad de análisis de ambos estudios se encuentra compuesta por grupos de personas que manifiestan rasgos característicos diferentes a la principal unidad de análisis de esta investigación siendo ellos los costureros, como género predominante, edades, nivel educativo, experiencia laboral y posiciones que ocupan dentro de la organización.	El escenario empresarial peruano presenta un conjunto de características propias de este, las cuales lo distinguen frente a otros ecosistemas y lo hacen único. Asimismo, las diferencias en los rasgos de los empleados pueden influir sobre sus percepciones respecto al intercambio de conocimiento. De tal manera, se recomienda que las investigaciones futuras tomen en cuenta y examinen cómo los rasgos personales de quienes conforman la unidad de análisis (edad, nivel educativo, experiencia laboral y posición que ocupan dentro de la empresa) y las características de la organización (giro de negocio y tamaño) pueden repercutir en la relación entre los habilitadores y los procesos del intercambio de conocimiento. De la mano de ello, es evidente la necesidad de contar con más estudios empíricos desarrollados en este país que trabajen la relación entre los habilitadores, el intercambio de conocimiento y la innovación organizacional con el fin de identificar las variables más significativas en este contexto.

Tabla A3: Matriz de consistencia – Capítulo 3

Pregunta 2	Objetivo Secundario 2	Hipótesis Secundaria 2	Metodología			Estructura de los capítulos	Conclusión específica 2	Recomendaciones
			Variables	Fuentes	Proceso			
¿Cómo se caracteriza el contexto que viven las empresas del sector textil-confecciones peruanas durante el año 2018 en relación al mercado laboral y a las exigencias de producción por parte de los clientes?	Describir el contexto que viven las empresas del sector textil-confecciones peruanas durante el año 2018 en relación al mercado laboral y a las exigencias de producción por parte de los clientes.	El contexto que viven las empresas del sector textil-confecciones peruanas durante el año 2018 en relación al mercado laboral y a las exigencias de producción por parte de los clientes, está caracterizado por una escasez de talento para cubrir puestos técnicos y por clientes que demandan respuestas más ágiles a sus pedidos de producción.	El Sector textil-confecciones peruanas: 1. Escasez de talento 2. Exigencias de producción	Para el desarrollo del marco contextual se utilizarán las siguientes fuentes: INEI (2017) ManpowerGroup (2017) PRODUCE (2015) PROMPERÚ (2016) SNI (2016) Entrevistas: SENATI ADEX PRODUCE Jefe de RRHH de empresa ABC Jefe clima laboral de empresa ABC	En este capítulo se realizará una revisión bibliográfica y estadística del sector textil-confecciones peruano y se complementará con información obtenida de la mano de las entrevistas a las empresas vinculadas de la plana administrativa de la empresa sujeto de estudio, enfocadas principalmente a la escasez de talento en el mercado laboral y los cambios que presenta este sector en cuanto a las exigencias de sus clientes. En adición, se realizará una descripción y análisis de la empresa sujeto de estudio, haciendo hincapié en los procesos productivos de la unidad de costura y el perfil de los costureros.	1. El sector textil-confecciones peruano 1.1 Características generales 1.2 Innovación y calidad 1.3 Mercado laboral 2. Empresa sujeto de estudio: empresa ABC 2.1 Descripción general de la empresa 2.1.1 Estructura organizacional 2.1.2 Descripción de los procesos productivos 2.1.3 Análisis FODA 2.1.4 Análisis PORTER 2.2 Descripción de la unidad de costura 2.2.1 Estructura de la unidad de costura 2.2.2 Descripción del proceso de costura 2.3 Descripción del costurero 2.3.1 Funciones 2.3.2 Perfil 2.3.3 Temas de conocimiento	Se acepta la hipótesis. Durante el año 2018, el panorama laboral peruano ha manifestado una escasez de talento para cubrir puestos de trabajo con perfil técnico (operarios), hecho que ha afectado a las industrias que se caracterizan por contar con una considerable intervención manual. Dentro de estas se encuentra la industria textil-confecciones, la cual ha manifestado dificultades para cubrir el puesto de costurero. Esta situación está sustentada en un desinterés por parte de los jóvenes en estudiar carreras técnicas de baja remuneración y en el surgimiento de una gama de empleos alternativos que cuentan con características atractivas como la flexibilidad de horarios, pues valoran significativamente su calidad de vida. A partir de dicho contexto, las empresas se han visto obligadas a entrenar y desarrollar talento interno y así llevar a cabo actividades de transferencia del conocimiento con la finalidad de preservar el conocimiento dentro de la organización, disminuyendo el tiempo que tomaría capacitar al personal nuevo. En cuanto a las exigencias de producción por parte de los clientes, se ha identificado la existencia de cambios en la tendencia de consumo a nivel internacional vinculada al surgimiento del fast fashion, lo cual ha generado en las marcas una demanda hacia sus proveedores caracterizada por la relevancia del tiempo de respuesta a sus pedidos de producción. Por ello, se ha identificado la necesidad de un grado de agilidad alto en las unidades encargadas de la producción, motivo por el cual los procesos que se llevan a cabo cobran especial relevancia. En función al análisis de ambos escenarios, se pudo determinar que, debido a la escasez de costureros en el sector textil-confecciones y las exigencias de producción que demandan los clientes, es necesario trabajar y potenciar una herramienta de sucesión del conocimiento para hacerlo perdurable y que este no se pierda debido a la rotación de personal y, por otro lado, se identificó la importancia de trabajar en la capacidad adaptativa de la organización para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado, pues la competitividad en la que se encuentra dicho sector requiere una mano de obra especializada capaz de hacer frente a los altos estándares de mercados internacionales.	Se sabe la importancia de la transferencia de conocimiento para disminuir las consecuencias que conlleva la rotación del personal, por ello es necesario formalizar un plan de transferencia de conocimiento, identificando y registrando cada actividad de transferencia dentro de la unidad de costura y hacerlo parte de su proceso estratégico, para que de esta manera pueda recibir el apoyo de áreas clave. Asimismo, se recomienda realizar equipos multidisciplinarios con empleados de diversas áreas de la empresa con el fin de recabar información con puntos de vista distintos, pero con un mismo objetivo: promover la transferencia de conocimiento con la finalidad de hacer más competitiva la organización fomentando la capacidad innovadora en conjunto. Por otro lado, es necesario que los procesos productivos sean revisados de acuerdo a los cambios que se manifiestan en el mercado, con el fin de introducir nuevos o mejores métodos de operación que reduzcan los tiempos de producción y se hagan más eficientes.

Tabla A4: Matriz de consistencia – Capítulo 5

Pregunta 3	Objetivo Secundario 3	Hipótesis Secundaria 3	Metodología			Estructura de los capítulos	Conclusión específica 3	Recomendaciones
			Variables	Fuentes	Proceso			
¿Cómo se contrasta la relación de influencia entre los factores individuales, los factores organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación en procesos productivos de la unidad de costura a partir de lo manifestado por los costureros quienes ocupan el rol de emisor y receptor de conocimiento, y por los supervisores y la plana administrativa como observadores externos al proceso y soporte para ello?	Analizar la influencia de los factores individuales, los factores organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación en procesos productivos de la unidad de costura a partir de lo manifestado por los costureros, con la percepción que posee el personal administrativo y supervisores acerca del desenvolvimiento de dichos elementos en la unidad en cuestión	Existe una variación significativa en lo manifestado por los costureros acerca de la relación de influencia entre los factores individuales y organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación en la unidad de costura con la visión que tienen los supervisores y el personal administrativo acerca de dichos elementos.	Las fuentes de información a utilizar en este capítulo serán primarias, obtenidas a partir del trabajo de campo, mediante las entrevistas al personal administrativo y la encuesta a los costureros de la empresa sujeto de estudio. *Ficha técnica de la encuesta	La investigación cuenta con tres etapas. En la primera, se realizó un trabajo exploratorio a través de un total de nueve entrevistas al personal administrativo, supervisoras y dos organizaciones vinculadas al sector, para conocer el contexto y procesos en la unidad de costura de la empresa sujeto de estudio. En la segunda etapa, descriptiva, se realizaron en total seis entrevistas semiestructuradas a profundidad al personal administrativo, los supervisores de la unidad de costura y una organización vinculada al sector; contenido que se gestionó a través del programa WeQDA para asegurar un análisis correcto. En la tercera etapa, correlacional-causal, se realizó la encuesta a los costureros, análisis que se llevará a cabo con el programa SPSS, con la finalidad de verificar la existencia de una relación entre los elementos del modelo empleado. Y por último, a partir de los hallazgos de los puntos anteriores, se hizo un análisis en donde se contrastó la percepción del personal administrativo y supervisoras obtenidos por las entrevistas con la percepción de los costureros acerca los elementos mencionados, obtenida a través de la encuesta.	En primer lugar, se llevó a cabo el análisis de los datos obtenidos con el enfoque cualitativo. En segundo lugar, se realizó el análisis de los datos obtenidos con el enfoque cuantitativo. Por último, se llevó a cabo la triangulación de la información a partir de los dos enfoques propuestos en esta investigación. *Matriz de trazabilidad	1. Análisis de la información cualitativa 1.1 Actividades de transferencia de conocimiento 1.1.1 Actividades formales 1.1.2 Actividades informales 1.2 Elementos del modelo propuesto 1.2.1 Factores individuales del emisor 1.2.2 Factores individuales del receptor 1.2.3 Factores organizacionales 1.2.4 Proceso de intercambio de conocimiento 1.2.5 Capacidad de innovación 2. Análisis de la información cuantitativa 2.1 Resultados de la encuesta aplicada 2.2 Validación de las hipótesis 3. Triangulación de la información	Se acepta la hipótesis. Existe una variación significativa en cuanto a la perspectiva manifestada por los costureros acerca de la relación de influencia entre los factores individuales y organizacionales, los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación en la unidad de costura en comparación con la visión que tienen los supervisores y el personal administrativo. De la mano de la triangulación de la información puede concluir lo siguiente: 1. No todos los costureros disfrutaban al ayudar a otros debido a dos tipos de elementos: a nivel personal, los costureros muestran sentido de individualismo, competitividad entre pares y falta de voluntad, lo cual manifiesta un bajo nivel de motivación; y a nivel organizacional, la forma de trabajo impuesta no solo en la unidad de costura, si no en el sector textil en general, está creando un ambiente dedicado únicamente a la producción, lo cual manifiesta un bajo nivel de apoyo de la plana administrativa hacia el intercambio de conocimiento. 2. No todos los costureros se sienten motivados a recibir conocimiento de sus pares, ya que esta motivación depende del grado de experiencia y percepción que estos tienen sobre la enseñanza, pues a mayor pericia, menor motivación por aprender de sus pares y, por otro lado, algunos costureros también desarrollan sentimientos de inferioridad o autosuficiencia lo cual inhibe o disminuye su motivación por aprender de sus compañeros. Ambos escenarios generan resistencia al cambio 3. Los costureros no cuentan con ambientes físicos diseñados especialmente para reuniones libres de ruidos ambientales. Asimismo, las reuniones organizadas por las supervisoras son de carácter informativo y no cuentan con la duración necesaria para que los costureros expresen libremente sus opiniones e ideas acerca de los procesos realizados. De esta manera, se manifiesta un bajo nivel de apoyo e interés de la plana administrativa hacia el intercambio de conocimiento. 4. El soporte de la alta gerencia respecto a los supervisores es muy relevante y se lleva a cabo de manera positiva en la organización, pues reconocen y fomentan la importancia de la transferencia del conocimiento para generar una capacidad de innovación organizacional. El rol de los supervisores es esencial para dicho proceso, debido que son las personas encargadas de guiar la dinámica en la operación diaria. 5. No todos los costureros tienen la disposición a compartir como recolectar conocimiento debido a la presencia de factores individuales como organizacionales que están actuando como inhibidores. 6. La unidad de costura si cuenta con capacidad de innovación. Sin embargo, no registra ni formaliza las introducciones o mejoras de métodos de operación, por lo cual no puede fomentarlos.	1. Reconocimiento del aporte del costurero destacado por ayudar a sus compañeros en su respectiva línea de trabajo, con el fin de generar motivación entre estos a donar conocimiento. Programa de reconocimiento en donde los costureros de cada línea de costura voten por el compañero que más apoyo ha brindado durante la realización de un determinado pedido. El costurero que resultase ganador podrá acceder a un sábado libre pagado. 2. Para fomentar la motivación de los costureros, se propone asignar un aprendiz de costura a un costurero experto dentro de una misma línea (sentados uno al lado del otro) y como meta se plantea llegar a una cuota diaria de manera conjunta con el fin de no interferir con la eficiencia o bono del costurero con experiencia. Brindar capacitaciones cortas a los costureros en sus mismos sitios (30 minutos máximo) acerca de la importancia de su rol en la empresa con el fin de empoderarlos y recordarles su propósito en la organización. 3. Se sugiere que la empresa diseñe un taller de habilidades blandas dirigido a los supervisores en donde se enfaticé el desarrollo de la capacidad de estos para la generación de conciencia en los costureros acerca del beneficio del intercambio de conocimiento. 4. Si bien la empresa no cuenta con un ambiente especialmente diseñado para reunión de los operarios, se recomienda que esta se lleve a cabo en el comedor. El punto central de esta propuesta es que la duración de ella sea razonable en donde se pueda crear un ambiente de libre expresión de opiniones. 5. En las semanas o días donde no se cuente con grandes pedidos (según lo amerite el contexto) se realizarán reuniones esporádicas entre el supervisor y su línea, por un periodo de 30 minutos donde se pueda compartir experiencias fomentando la confianza. 6. De la mano al análisis de la información cualitativa y de la información cuantitativa, se conoce que la costura manifiesta la capacidad de innovar. Si bien ello es un hallazgo positivo, se recomienda que la introducción de nuevos o mejores métodos por parte de los costureros sea reconocida a partir de la identificación y mapeo de estos en documentos formales de la unidad.

ANEXO B: Habilidades en un contexto innovativo

Tabla B1: Habilidades en un contexto innovativo

TIPOS DE HABILIDADES	COMPETENCIAS INCLUIDAS
Interpersonal	Trabajo en equipo, mentoreo y capacidad de supervisión, negociación, redes de contactos
Organizacional	Gestión de proyectos y del tiempo, planeación de carrera
Investigación	Capacidad escrita, gestión de la investigación y liderazgo, conocimiento de métodos de investigación y tecnologías, ética de la investigación
Cognitiva	Creatividad y capacidad de pensamiento abstracto, resolución de problemas
Comunicación	Comunicación oral y escrita, comunicación con audiencias no técnicas, habilidad de enseñar, uso de la ciencia en la elaboración de políticas
Iniciativa	Emprendimiento innovador, comercialización, patentamiento y transferencia de conocimiento

Adaptado de: Jones, B. y Grimshaw, D. (2008)



ANEXO C: Principales productos peruanos exportados en el año 2017

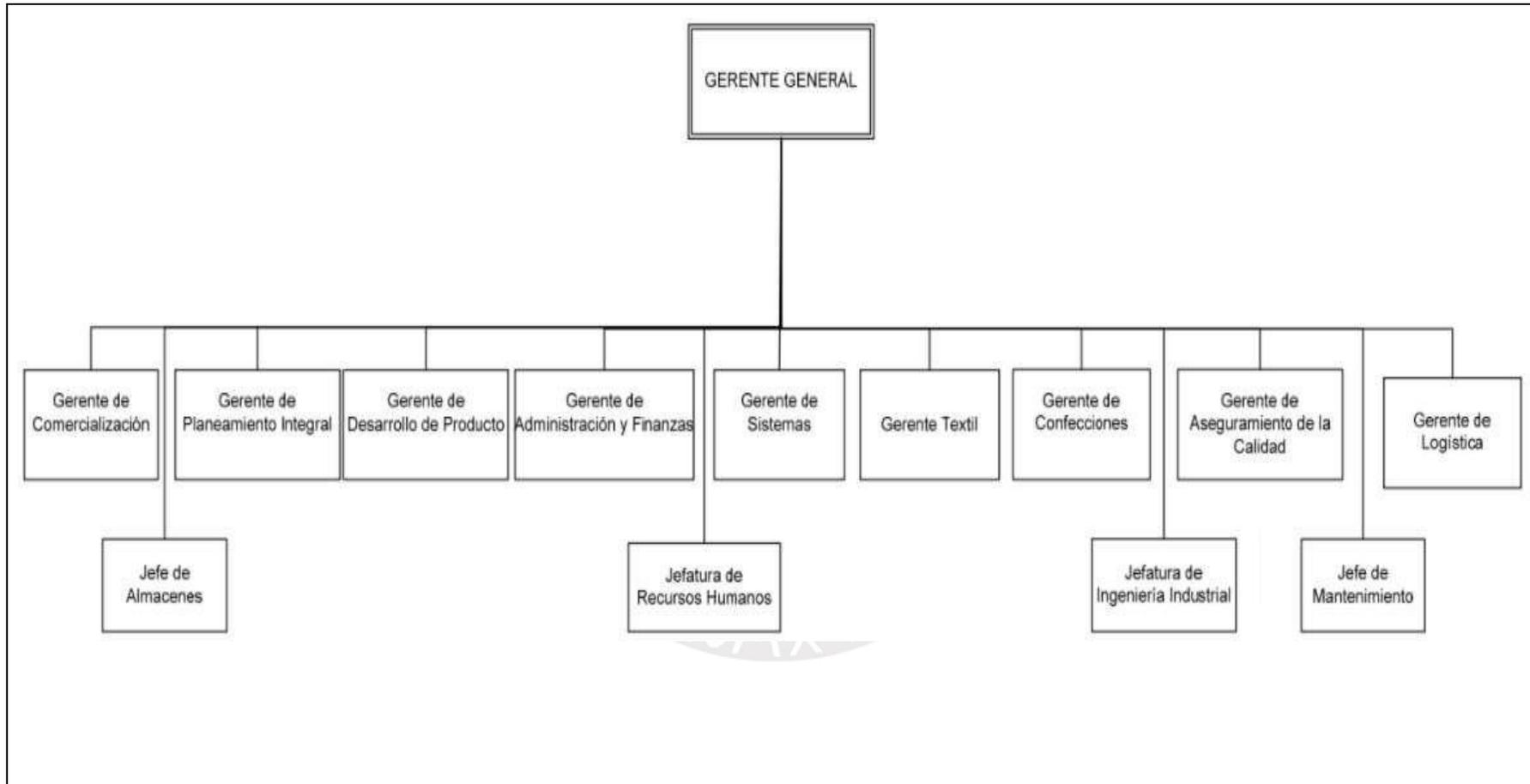
Tabla C1: Principales productos peruanos exportados en el año 2017

N°	PARTIDA	DESCRIPCION ARANCELARIA	VALOR FOB US\$		
			2017	VAR % 2017/2016	PART. % 2017
TOTAL GENERAL			1,269,550,627	7.8%	100.0%
1	6109100031	T-shirt de algodón para hombre o mujer de tejido teñido de un sólo color	148,666,463	15.2%	11.7%
2	6109100039	Los demás "t-shirts" de algodón, para hombres o mujeres	97,405,473	-3.9%	7.7%
3	5105391000	Pelo fino cardado o peinado de alpaca	75,534,112	111.7%	5.9%
4	6105100051	Camisas de punto de algodón con cuello para hombre	63,426,384	12.0%	5.0%
5	6109909000	T-shirts y camisetas interiores de punto de las demás materias textiles	61,325,231	16.6%	4.8%
6	6111200000	Prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de algodón	30,950,706	6.2%	2.4%
7	6105100041	Camisas de punto de algodón para hombre	29,048,008	3.0%	2.3%
8	6105209000	Camisas de punto de las demás fibras sintéticas o artificiales para hombres o niños	26,498,922	0.8%	2.1%
9	6110209090	Demás suéteres (jerseys), "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de algodón	26,187,582	23.5%	2.1%
10	5109100000	Hilados de lana o pelo fino para venta al por menor	24,980,761	14.7%	2.0%

Fuente: ADEX (2018)

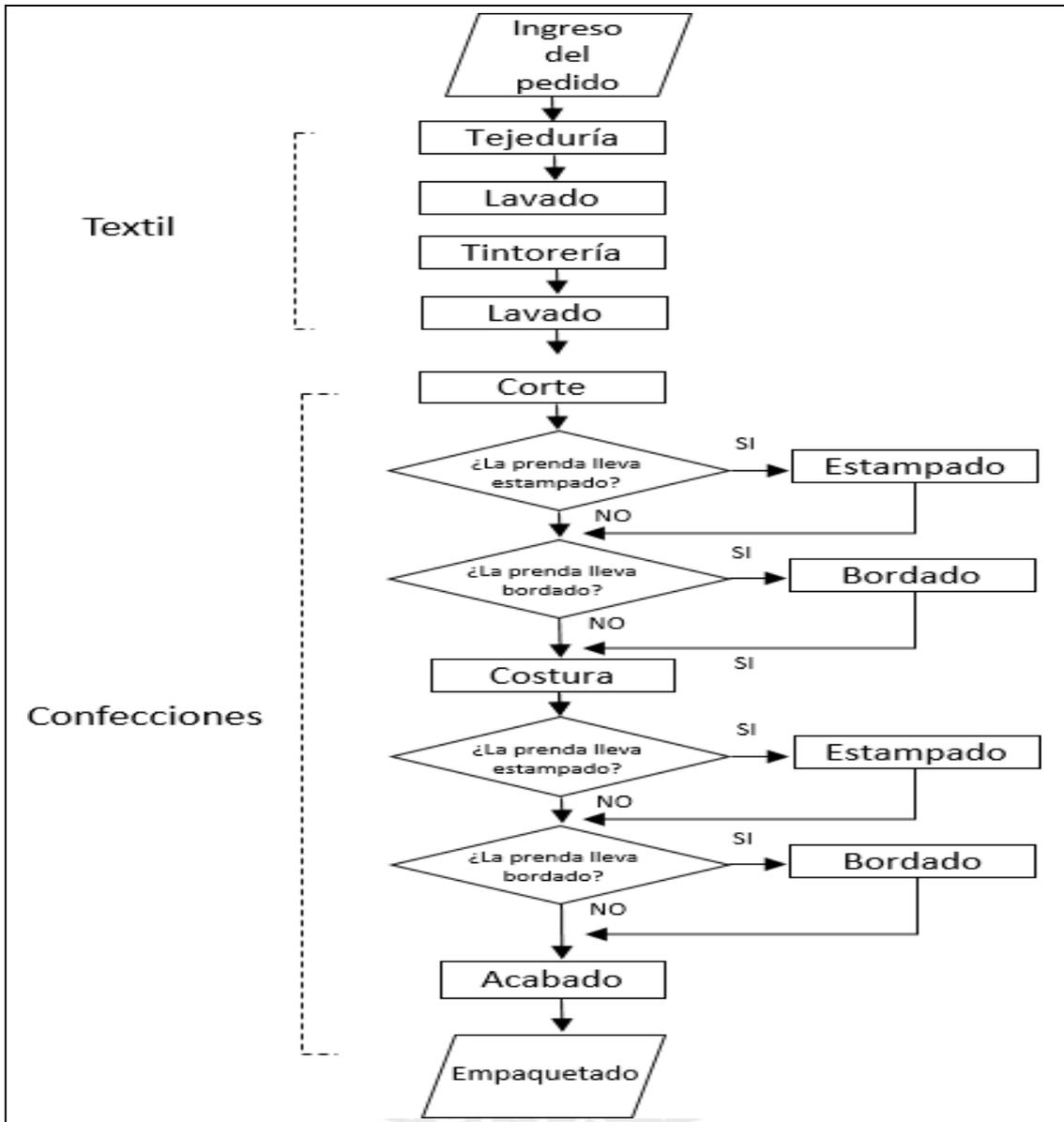
ANEXO D: Organigrama de empresa

Figura D1: Organigrama de empresa



ANEXO E: Procesos productivos

Figura E1: Diagrama de procesos productivos de la unidad de textil y confecciones



Fuente: Empresa ABC (2018)

Tabla E2: Procesos de la unidad de confecciones en la empresa ABC

UNIDAD DE CONFECCIONES				
Corte	Bordado	Estampado	Costura	Acabados
Realizar el corte de las piezas de la prenda.	Realizar los bordados en las piezas de la prenda entregadas según las especificaciones del cliente.	Realizar los estampados en las piezas de la prenda entregadas según las especificaciones del cliente.	Realizar la unión de piezas según la ficha técnica del pedido.	Asegurar la calidad de la prenda terminada antes de enviarla. Doblar y embalar las prendas terminadas.



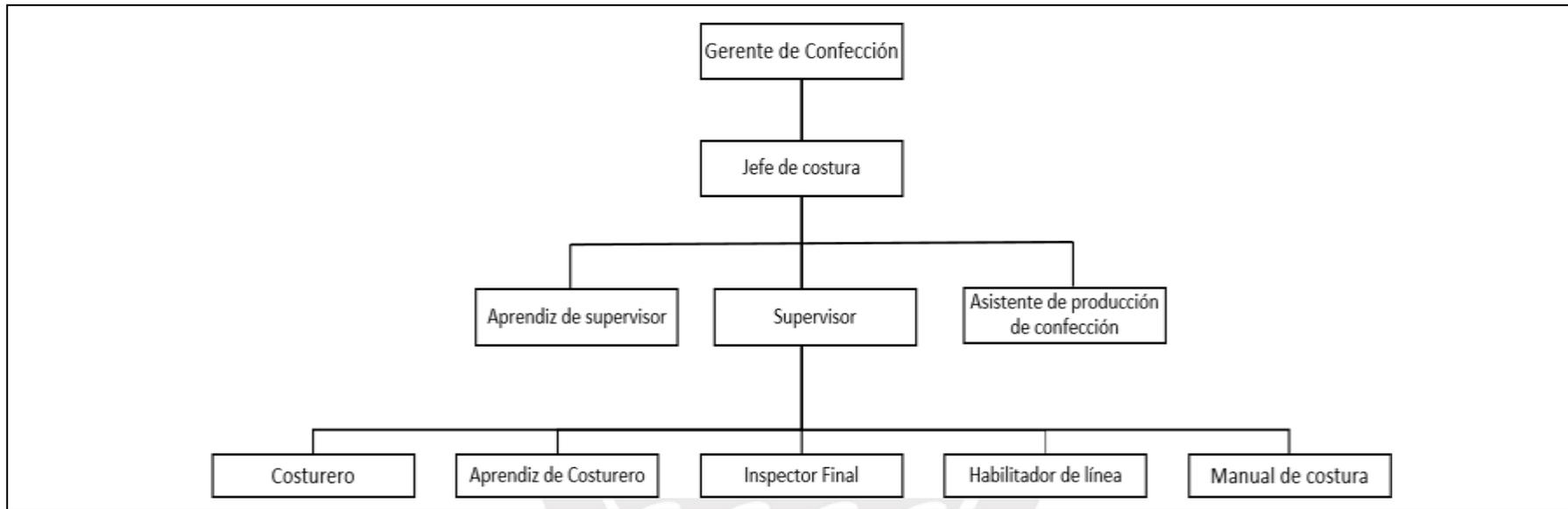
ANEXO F: Análisis FODA

Figura F1: Análisis FODA



ANEXO G: Estructura de la unidad de Costura

Figura G1: Estructura de la unidad de Costura



ANEXO H: Matriz de levantamiento de la información

Tabla H1: Matriz de levantamiento de la información

			Gerente comercial	Gerente de desarrollo de producto	Jefe de RR.HH	Jefe de Bienestar, Clima laboral y comunicación interna	Jefe de Ingeniería Industrial	Gerente de Aseguramiento de la Calidad	Jefa de Costura	Supervisores	Costureros	ADEX	PRODUCE	SENATI	
TEMA 1: Contexto del sector textil-confecciones peruano															
Escasez de talento	ManpowerGroup (2017)	¿Actualmente se presenta una escasez de talento en el mercado laboral peruano?			E3	E4						E10	E11	E12	
Perfiles profesionales		¿Cuáles son los perfiles profesionales más difíciles de encontrar en Perú?			E3	E4						E10		E12	
Razones que dificultan cubrir posiciones		¿Cuáles son las razones que dificultan cubrir posiciones en Perú?			E3	E4						E10		E12	
Acciones de respaldo para cubrir vacantes		¿Cuáles son las acciones que toman los empleadores peruanos para cubrir vacantes?			E3	E4								E12	
Caracterización del sector textil-confecciones peruano		¿Cómo se caracteriza el sector textil-confecciones peruano?	E1		E3	E4	E5	E6	E7			E10	E11	E12	
Innovación y calidad en el sector textil-confecciones peruano		¿El Estado impulsa la innovación y/o la calidad en las empresas peruanas? ¿De qué manera se tangibilizan estos impulsos?	E1				E5	E6	E7				E10	E11	E12
		¿Se está innovando en el sector? ¿Qué tan relevante es la innovación para este sector?													
		¿Se está empleando un enfoque hacia la calidad en el sector? ¿Qué tan relevante es la calidad para este sector?	E1				E5	E6	E7				E10	E11	E12
Competitividad internacional		¿Cuál es el grado de competitividad a nivel internacional (número de competidores)?	E1				E5	E6	E7				E10	E11	E12
Oferta por parte de las empresas peruanas		¿Cuál es la oferta por parte de las empresas peruanas?	E1	E2			E5	E6	E7				E10	E11	E12
Demanda por parte de clientes extranjeros		¿Cuáles son las demandas más resaltantes de los clientes extranjeros?	E1	E2			E5	E6	E7				E10	E11	E12
TEMA 2: Gestión estratégica															
Gestión estratégica	Mintzberg (1999)	¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de la empresa o del sector? ¿Cómo planean lograrlos?	E1		E3	E4	E5	E6				E10			
		¿Considera que las estrategias planteadas para lograr sus objetivos se adaptan a los cambios del entorno?													
		¿En el pasado las estrategias utilizadas se han logrado adaptar?	E1		E3	E4									
Gestión de la Calidad	Rico (2001)	¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa o de las empresas del sector?	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7			E10		E12	
		¿Consideras que los objetivos estratégicos planteados fortalecen la ventaja competitiva de la empresa a largo plazo?	E1		E3	E4									
		¿Los objetivos de la empresa están alineados a la calidad?			E3	E4			E6						
		¿Existe un ambiente propicio/cultura en la empresa o en el sector para el desarrollo de la calidad?		E2	E3	E4			E6					E11	
		¿El personal se encuentra alineado a una cultura de calidad? ¿Qué acciones realizan para lograrlo?			E3	E4			E6	E7					
		¿Consideran que cumplen con las necesidades del cliente? ¿Los clientes están satisfechos?		E2					E6	E7					
		¿Qué procesos siguen para controlar la calidad? (monitorear, medir, comparar, etc.)					E6	E7							
		En caso existan incumplimientos o imperfecciones de la calidad, ¿Cómo lo mejoran?					E6	E7							

Tabla H1: Matriz de levantamiento de la información (continuación)

			Gerente comercial	Gerente de desarrollo de producto	Jefe de RR.HH	Jefe de Bienestar, Clima laboral y comunicación interna	Jefe de Ingeniería Industrial	Gerente de Aseguramiento de la Calidad	Jefa de Costura	Supervisores	Costureros	ADEX	PRODUCE	SENATI
TEMA 3: Innovación en procesos														
1. Capacidad de Innovación	Lin (2007)	¿La unidad de costura prueba nuevas ideas frecuentemente?					E5		E7	E8	EN			
		¿La unidad de costura busca nuevas maneras o métodos de realizar las operaciones?					E5		E7	E8	EN			
		¿La unidad de costura es creativa en sus métodos de operar?					E5		E7	E8	EN			
		¿La unidad de costura frecuentemente es la primera en introducir nuevos procesos de producción en comparación a otras unidades de la organización?					E5		E7	E8	EN			
		¿Innovar es percibido como demasiado riesgoso y la unidad de costura se resiste a ello? (pregunta invertida)					E5		E7	E8	EN			
		¿La introducción de nuevos métodos de producción en la unidad de costura se han incrementado durante los últimos tres años?					E5		E7	E8	EN			
2. Elementos o modificaciones introducidas	Manual de Bogotá (2001); Manual es Oslo (2005)	¿Se han adquirido nuevos o mejorados insumos, herramientas o maquinarias?					E5		E7	E8				
		¿Se han introducido nuevos métodos de producción o significativamente mejorados?					E5		E7	E8				
		¿Se han introducido nuevas actividades de apoyo a la producción, tales como sistemas de mantenimiento o adquisiciones, contabilidad o informática?					E5		E7	E8				
3. Resultados de los elementos o modificaciones introducidas	Manual de Bogotá (2001); Manual es Oslo (2005)	¿Se ha mejorado la flexibilidad de la producción?					E5		E7	E8				
		¿Se ha logrado bajar el costo de producción? (recorte del consumo de materiales y energía)					E5		E7	E8				
		¿Se ha logrado reducir el tiempo de producción?					E5	E6	E7	E8				
		¿Se ha mejorado la calidad del producto?					E5	E6	E7	E8				
		¿Se han mejorado las condiciones de trabajo?			E3	E4	E5		E7	E8				

Tabla H1: Matriz de levantamiento de la información (continuación)

			Gerente comercial	Gerente de desarrollo de producto	Jefe de RR.HH	Jefe de Bienestar, Clima laboral y comunicación interna	Jefe de Ingeniería Industrial	Gerente de Aseguramiento de la Calidad	Jefa de Costura	Supervisores	Costureros	ADEX	PRODUCE	SENATI	
TEMA 4: Intercambio del Conocimiento															
Factores Individuales del emisor															
1. Disfrute al ayudar a otros	Lin (2007)	¿Los colaboradores disfrutan compartir conocimiento con sus compañeros?								E8	EN				
		¿Los colaboradores disfrutan ayudar a sus compañeros al compartir su conocimiento?								E8	EN				
		¿Los colaboradores se sienten bien al ayudar a alguien cuando comparten su conocimiento?								E8	EN				
		¿Cuándo comparte conocimiento con sus colegas, el colaborador siente placer?									EN				
2. Autoeficacia del conocimiento		¿Los colaboradores se sienten confiados en su habilidad para proveer conocimiento que otros en la organización consideran valioso?									E8	EN			
		¿Los colaboradores poseen la experiencia (pericia) requerida para proveer conocimiento valioso para la unidad de costura?									E8	EN			
		¿El colaborador siente que en verdad no hace ninguna diferencia el compartir conocimiento con sus compañeros? (pregunta invertida)									E8	EN			
		¿El colaborador considera que otros compañeros pueden proveer conocimiento más valioso que el que él posee? (pregunta invertida)									E8	EN			
Factores individuales del receptor															
1. Motivación	Szulanski (1996)	¿El colaborador disfruta cuando algún compañero le enseña algún método de operar?								E8	EN				
		¿El colaborador se siente bien cuando algún compañero se toma el tiempo para enseñarle algún método de operar?									E8	EN			
		¿El colaborador suele aceptar todos los comentarios y/o sugerencias de sus compañeros sin dudar?									E8	EN			
		¿A veces el colaborador corrige o le dice a su compañero que el tiene una mejor manera de hacer las cosas?									E8	EN			
2. Asimilación del conocimiento		¿Al colaborador le es fácil entender a su compañero cuando le explica un nuevo método de operar?									E8	EN			
		¿Cuándo algún colaborador le explica algo a su compañero, este se demora en entenderlo?									E8	EN			

Tabla H1: Matriz de levantamiento de la información (continuación)

		Gerente comercial	Gerente de desarrollo de producto	Jefe de RR.HH	Jefe de Bienestar, Clima laboral y comunicación interna	Jefe de Ingeniería Industrial	Gerente de Aseguramiento de la Calidad	Jefa de Costura	Supervisores	Costureros	ADEX	PRODUCE	SENATI
TEMA 4: Intercambio del Conocimiento													
Factores Organizacionales													
1. Apoyo de la alta gerencia (plana administrativa y supervisores)		¿Los altos directivos piensan que fomentar el intercambio de conocimientos con compañeros es beneficioso?			E3	E4				E8	EN		
		¿Los altos directivos siempre dan apoyo y fomentan que los colaboradores compartan su conocimiento con sus compañeros?			E3	E4				E8	EN		
		¿Los altos directivos proveen la mayor parte de la ayuda necesaria y recursos para permitir a los colaboradores compartir conocimiento?			E3	E4				E8	EN		
2. Recompensas organizativas	Lin (2007)	¿Los altos directivos desean ver que los colaboradores estén felices de compartir sus conocimientos con sus compañeros?			E3	E4				E8	EN		
		¿Los colaboradores consideran que compartir su conocimiento con sus compañeros debería ser recompensado con un mayor salario?			E3	E4				E8	EN		
		¿Los colaboradores consideran que compartir su conocimiento con sus compañeros debería ser recompensado con un pago extra?			E3	E4				E8	EN		
		¿Los colaboradores consideran que compartir su conocimiento con sus compañeros debería ser recompensado con un ascenso?			E3	E4				E8	EN		
3. Trabas burocráticas		¿El colaborador puede acercarse a su supervisor en el momento que desee para realizarle preguntas sobre los métodos de operar?			E3	E4				E8	EN		
		¿En la línea de trabajo a la cual pertenece, únicamente tienen reuniones grupales cuando el			E3	E4				E8	EN		
		¿Cualquier colaborador puede organizar reuniones en el momento que desee para intercambiar			E3	E4				E8	EN		
4. Lugares y duración de transferencia de conocimiento	Szulanski (1996)	¿Todos los meses tienen como mínimo una reunión con sus compañeros y/o supervisor para comentar acerca del desempeño del colaborador y otros temas?			E3	E4				E8	EN		
		¿Los colaboradores cuentan con ambientes físicos (sala de reuniones, comedor, etc) donde pueden conversar entre compañeros sobre las operaciones que realizan o los conocimientos que han adquirido?			E3	E4				E8	EN		
		¿Los colaboradores no cuentan con ambientes físicos (sala de reuniones, comedor, etc) donde puedan conversar con su supervisor sobre las operaciones que realizan?			E3	E4				E8	EN		
		¿Los ambientes físicos (sala de reuniones, comedor, etc) con los que cuentan los colaboradores no presentan ruidos que molestan y que interrumpen las conversaciones?			E3	E4				E8	EN		
		¿Las reuniones con compañeros y/o supervisor tienen la duración necesaria para poder compartir sus opiniones y escuchar tranquilamente a los demás?			E3	E4			E8	EN			

Tabla H1: Matriz de levantamiento de la información (continuación)

			Gerente comercial	Gerente de desarrollo de producto	Jefe de RR.HH	Jefe de Bienestar, Clima laboral y comunicación interna	Jefe de Ingeniería Industrial	Gerente de Aseguramiento de la Calidad	Jefa de Costura	Supervisores	Costureros	ADEX	PRODUCE	SENATI	
TEMA 4: Intercambio del Conocimiento															
Procesos de Intercambio de conocimiento															
1. Donación de Conocimiento	Lin (2007)	Cuando un colaborador aprende algo nuevo, ¿Comenta sobre ello a sus compañeros? (punto de vista como emisor)								E8	EN				
		Cuando un compañero aprende algo nuevo, ¿Comenta sobre ello? (punto de vista como receptor)								E8	EN				
¿Dentro de la unidad de costura se considera habitual compartir conocimiento entre colaboradores?									E7	E8	EN				
¿El colaborador suele compartir información que posee si un compañero se lo pide? (punto de vista como emisor)										E8	EN				
2. Recolección de Conocimiento		¿El colaborador comparte las habilidades que posee si un compañero se lo pide? (punto de vista como emisor)									E8	EN			
		¿Los compañeros comparten la información que poseen si un colaborador se lo pide? (punto de vista como receptor)									E8	EN			
	¿Los compañeros comparten las habilidades que poseen si el colaborador se lo pide? (punto de vista como receptor)									E8	EN				

ANEXO I: Guía de entrevista - Jefa de Ingeniería Industrial

Guía de entrevista al Jefa de Ingeniería Industrial

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto al tema de innovación en procesos haciendo énfasis en los elementos o modificaciones introducidas y los resultados de los elementos o modificaciones introducidas.

II. Preguntas

1. ¿Cuentan con estrategias enfocadas en la innovación de los procesos?
2. ¿El proceso de costura se encuentra diseñado?
3. ¿Se han adquirido nuevos o mejorados insumos, herramientas o maquinarias?
4. ¿Se han introducido nuevos métodos de producción o significativamente mejorados?
5. ¿Se ha mejorado la flexibilidad de la producción?
6. ¿Se ha logrado bajar el costo de producción? (recorte del consumo de materiales y energía)
7. ¿Se ha logrado reducir el tiempo de producción?

ANEXO J: Guía de entrevista - Jefa de Recursos Humanos

Guía de entrevista – Jefa de Recursos Humanos

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto a la gestión de los recursos humanos en función a las capacitaciones ofrecidas por la empresa para los costureros, al desenvolvimiento y dinámica de la unidad de costura, y a la rotación de costureros.

II. Preguntas

1. ¿Qué procesos maneja la jefatura de Recursos Humanos? ¿Cuáles son las funciones del área que se relacionen con la unidad de costura?
2. ¿Cuentan con un programa de capacitación para costureros?
3. ¿Cuántas horas de capacitación se necesita para que un costurero se encuentre apto para realizar sus funciones?
4. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones o talleres con el fin de intercambiar conocimiento?
5. ¿Los costureros cuentan con espacios de libre interacción?
6. ¿Qué medios de comunicación manejan en relación a la unidad de costura?
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia dentro de la empresa de un costurero?
8. ¿Qué aspectos se ven perjudicados cuando un costurero con amplia experiencia decide dejar la empresa?

ANEXO K: Guía de entrevista - Gerente de Aseguramiento de la Calidad

Guía de entrevista – Gerente de Aseguramiento de la Calidad

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto a la gestión de la calidad en función a los procesos vinculados a ella, objetivos, indicadores, políticas y sus consecuencias para la empresa.

II. Preguntas

1. ¿Cuáles son sus funciones específicas?
2. ¿Cuáles son los procesos que están a su cargo?
3. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de la empresa?
4. ¿Considera que los objetivos de la empresa están alineados a la calidad?
5. ¿Usted qué piensa acerca de la idea de que la innovación refuerza el enfoque de calidad que la empresa propone?
6. En cuanto a la calidad, ¿en qué se basan para poder alcanzarla y qué procesos manejan?
7. ¿Cuentan con indicadores para medir los procesos vinculados a la calidad?
8. ¿Considera que la calidad ha mejorado con el tiempo a través de la mejora de procesos?
9. ¿Cómo se mide la calidad en el área de confecciones?
10. Ligado al área de confecciones, enfatizando en costura, ¿cómo la calidad ha mejorado?
11. ¿Considera que con las políticas que tienen enfocadas hacia la calidad se ha podido reducir costos?
12. En cuanto a la fidelización de los clientes, ¿también cree que la calidad impacta?
13. ¿Cómo es el proceso para el reconocimiento de los aspectos que deben ser mejorados para alcanzar la calidad?

14. ¿De qué manera se realizan las propuestas de mejora en los procesos de costura? ¿Se hacen grupos de distintas áreas?
15. ¿Cuánto tiempo toma el hecho de que estas mejoras se hagan efectivas?
16. ¿Cree que los clientes se encuentran satisfechos?



ANEXO L: Guía de entrevista - Gerenta de Desarrollo de Producto

Guía de entrevista – Gerenta de Desarrollo de Producto

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto al contexto del sector textil-confecciones y características de la empresa ABC en función a la adaptabilidad al entorno, elementos o modificaciones introducidas, resultados obtenidos e innovación.

II. Preguntas

1. ¿Cuáles son sus funciones?
2. ¿De qué manera se procesan los pedidos de los clientes?
3. ¿Cuál es el contexto que atraviesa hoy en día el sector textil-confecciones?
4. ¿Considera que la empresa se adapta con facilidad al entorno?
5. ¿Se han adquirido nuevos o mejorados insumos, herramientas o maquinarias?
6. ¿Se ha logrado bajar el costo de producción? (recorte del consumo de materiales y energía)
7. ¿Se han lanzado innovaciones al mercado a partir del conocimiento que poseen?
8. ¿Se ha convertido ideas innovadoras en aplicaciones comerciales?
9. ¿Se ha utilizado el conocimiento generado y diseminado en actividades de mercado?

ANEXO M: Guía de entrevista - Jefa de Costura

Guía de entrevista – Jefa de Costura

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto a las características de la unidad de costura respecto a los procedimientos, estrategias, apertura hacia nuevos métodos de operación, elementos o modificaciones introducidas y resultados de los elementos introducidos; así como también respecto al costurero en función a su perfil, a la interacción que se da entre costureros y a la rotación de estos.

II. Preguntas

1. ¿Cuáles son sus funciones?
2. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?
3. ¿La unidad de costura cuenta con procedimientos formalmente detallados?
4. ¿La unidad de costura cuenta con estrategias enfocadas en la mejora de procesos?
5. ¿Considera que en la unidad de costura se aceptan nuevos métodos de operar?
6. ¿Se han introducido nuevos métodos de producción significativamente mejorados?
7. ¿Se ha introducido nueva maquinaria o elementos de mejora recientemente?
8. ¿Se han introducido actividades de apoyo a la operación?
9. De la mano a lo introducido recientemente, ¿se ha mejorado la flexibilidad de la producción? ¿Se ha logrado mejorar la eficiencia de la producción? ¿Se ha reducido el tiempo de producción?
10. ¿De qué manera se visibiliza una mayor experiencia de un costurero en comparación a otro?
11. ¿Es habitual que los costureros compartan conocimiento entre ellos?
12. ¿La empresa invierte en capacitaciones para los costureros?

13. ¿Cuándo se enseñan nuevos métodos ellos entienden fácilmente?
14. ¿Qué medios de comunicación se manejan en la unidad de costura?
15. ¿Cuentan con espacios en donde los supervisores y costureros puedan intercambiar conocimiento?
16. ¿Los costureros organizan reuniones para intercambiar conocimiento?
17. En cuanto a la rotación, ¿qué aspectos se ven perjudicados cuando un costurero decide irse?
18. ¿Consideras que los costureros son las principales personas que fomentan el cambio y creación de nuevos métodos de operación?
19. ¿A partir de las ideas de los costureros se ha mejorado procesos?



ANEXO N: Guía de entrevista - Supervisores I

Guía de entrevista – Supervisores I

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto al desenvolvimiento del costurero en relación a los métodos de operación, experiencia, aporte a su línea de trabajo, fuentes externas de conocimiento y rotación; como también respecto a la dinámica e interacción de una línea de costura.

II. Preguntas

1. ¿Cuántos años ha trabajado acá?
2. ¿Cuáles son sus funciones?
3. Durante el tiempo que ha trabajado acá, ¿Ha visto que los costureros han implementado nuevas formas de realizar su trabajo o siempre se ha trabajado de la misma manera?
4. ¿Si los costureros ven una mejor manera de hacer las tareas se lo pueden decir a usted?
5. ¿De qué manera se evidencia que un costurero tiene más experiencia que otro?
6. ¿Los costureros que tienen mayor experiencia ayudan a sus compañeros?
7. ¿La empresa se encarga de darle capacitaciones a los costureros?
8. ¿La experiencia más relevante, es decir, la que le brinda a un costurero un nivel más alto, en qué momento se aprende?
9. Nos han comentado que se hacen reuniones entre costureros y supervisores, ¿de qué tratan estas reuniones?
10. ¿Considera que la interacción con los costureros es fácil?
11. ¿Considera que es fácil transferirles conocimiento a los costureros? ¿Cuándo le explica, siente que la entienden?

12. ¿Qué aspectos se ven perjudicados cuando un costurero decide dejar la empresa? ¿Uno que tiene mayor experiencia va a perjudicar más las operaciones en caso que se vaya?
13. Cuando una persona posee una manera de hacer las cosas que es muy buena, ¿cree que esta persona es recelosa con su manera o la comparte?
14. Cuando le ha enseñado un método de operación al costurero, ¿ha podido observar que estos lo aplican?
15. Hemos podido apreciar que ustedes valoran mucho aprender haciendo, ¿no asisten a escuelas externas a la empresa?
16. Sobre los costureros que tiene a su cargo, ¿ha escuchado que alguno se interese por su propia voluntad en asistir a un instituto, feria o taller para poder aprender?
17. ¿Qué cree que se logra cuando introduce una mejor forma de hacer las cosas? ¿En qué beneficia esto al trabajo colectivo?



ANEXO O: Guía de entrevista – PRODUCE

Guía de entrevista – PRODUCE

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto al contexto y desempeño de las empresas peruanas en relación a la innovación y calidad, y al fomento de estas por parte de PRODUCE en la industria peruana.

II. Preguntas

1. Quisiéramos saber cuáles son sus funciones, ¿nos podría comentar sobre ellas?
2. ¿El Ministerio de la Producción cuenta con un Plan Estratégico enfocado en impulsar la innovación en sector textil-confecciones?
3. ¿Ustedes cuentan con un objetivo estratégico para poder incrementar la innovación?
4. ¿Cómo percibe que se está innovando en la industria en general?
5. Acerca de las innovaciones que ustedes han percibido que se están dando en las empresas: ¿Cómo se reflejan? ¿Qué tipo de innovaciones se dan?
6. ¿Cómo hacen la evaluación a las empresas para ver si innovan o no? ¿Con qué indicadores trabajan?
7. En relación a las empresas que apostaron por la innovación, pero que no obtuvieron resultados exitosos... ¿Qué cree que pudo haber pasado?
8. ¿Cree que también sea un problema la escasez de mano de obra calificada que no cuenta con los conocimientos suficientes para que se lleve a cabo una introducción de una innovación en el mercado?
9. Paralelamente a la innovación, ¿este departamento cuenta con un enfoque para promover la calidad en las empresas?
10. ¿Hoy en día las empresas están enfocándose en la calidad? O ¿cómo está el contexto en cuestión a la calidad en la industria peruana?

11. Como Ministerio de la Producción, como un todo, ¿cree que se le está dando el énfasis necesario a la innovación y a la calidad?
12. Desde su punto de vista como especialista, ¿qué recomendaciones podría dar para una empresa si es que esta desea introducir una innovación?



ANEXO P: Guía de entrevista - ADEX

Guía de entrevista - ADEX

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto a la situación actual del sector textil-confecciones peruano haciendo énfasis en conceptos vinculados a la gestión estratégica, innovación y escasez de talento.

II. Preguntas

1. ¿Cuentan con un plan estratégico para impulsar las exportaciones de la industria textil-confecciones? ¿Cuáles son sus metas en un mediano y largo plazo?
2. ¿Cuál es la estrategia competitiva de la industria textil-confecciones peruana para el mercado internacional?
3. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de la industria textil-confección peruana?
4. ¿Cuáles son los aspectos críticos del mercado internacional que debe considerar una empresa textil-confecciones para poder competir en él? ¿Cuál es la mayor amenaza para las empresas peruanas? ¿Cuál es la mayor oportunidad?
5. ¿Cuál considera que es la fortaleza la industria textil-confecciones peruana? ¿Considera que las empresas se adaptan con facilidad a las exigencias del mercado internacional?
6. ¿Cuáles son los aspectos que deben desarrollar o impulsar internamente las empresas para poseer un producto atractivo para el mercado internacional?
7. ¿Cuáles son las carencias que ha percibido de las empresas peruanas frente a sus competidores extranjeros? ¿Cuáles son sus mayores debilidades?
8. ¿Qué tan importante es la innovación para poder competir en el mercado internacional?
9. ¿Considera que hoy en día las empresas peruanas le otorgan relevancia al hecho de innovar?
10. ¿Cuál es la situación actual de la innovación en las empresas? ¿Se están generando innovaciones? ¿Qué tipo de innovaciones?
11. ¿Cuál considera que es la principal barrera para introducir innovaciones en el sector?

12. ¿Cuentan con estrategias para el fomento de la innovación de los procesos en las empresas de la industria textil-confecciones?
13. ¿Qué recomendaciones daría para que se pueda promover la innovación en el sector?
14. Actualmente existe escasez de mano de obra calificada en el sector textil-confecciones, ¿Ustedes tienen conocimiento de ello? ¿De qué manera cree que puede afectar dicha situación para la competitividad de una empresa?
15. ¿La escasez de mano de obra calificada ha repercutido de alguna manera en la capacidad productiva o exportadora de las empresas?



ANEXO Q: Guía de entrevista - Gerente Comercial

Guía de entrevista – Gerente Comercial

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto al contexto del sector textil-confecciones haciendo hincapié en las características de la demanda de producción y exigencias en el servicio por parte de los clientes, y a los objetivos de la empresa relacionándolos con la adaptación al cambio y la calidad.

II. Preguntas

1. ¿Cuáles son las demandas más resaltantes de los clientes, hoy en día?
2. ¿Los pedidos de volúmenes grandes son más simples?
3. ¿Considera que el tiempo de respuesta es una variable importante para el cliente?
4. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de la empresa?
5. ¿Cómo se han planteado lograrlos?
6. ¿Consideran que estos objetivos que ustedes tienen y la manera que los planean alcanzar, se adaptan a los cambios del entorno?
7. ¿Considera que los objetivos de la empresa están alineados hacia la calidad?
8. ¿Considera que los clientes están satisfechos?
9. ¿Cuáles son las nuevas tendencias que les están exigiendo los clientes a ustedes?

ANEXO R: Guía de entrevista – Jefe de Bienestar Social, Comunicaciones y Clima Laboral

Guía de entrevista – Jefe de Bienestar Social, Comunicaciones y Clima Laboral

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

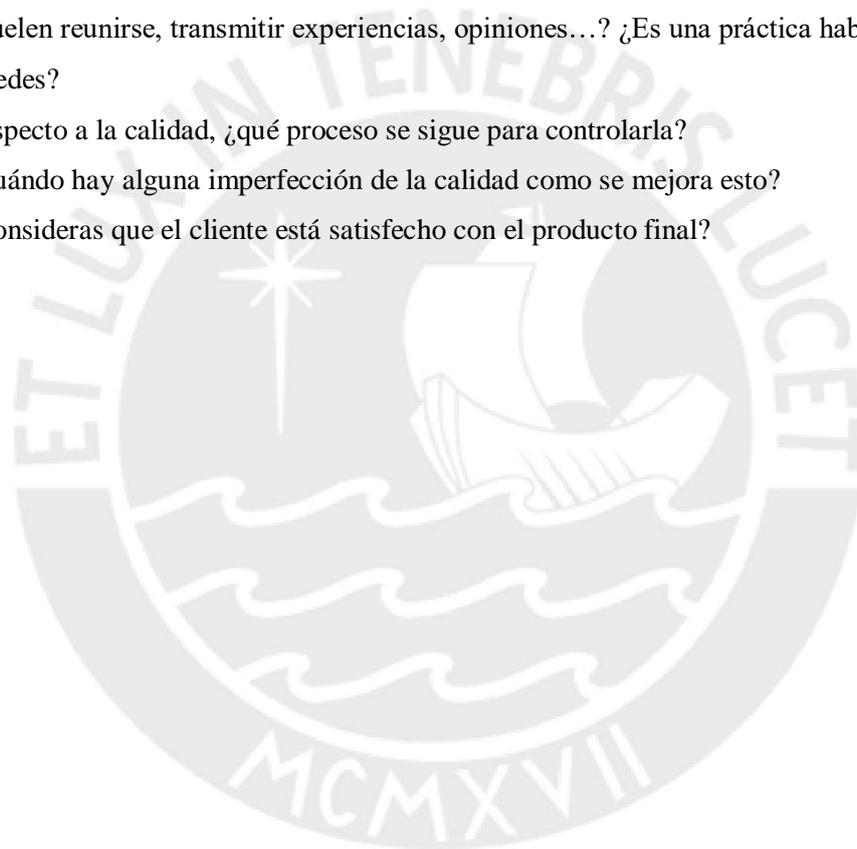
I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto a los temas de escasez de talento para cubrir el puesto de costurero, actividades de transferencia de conocimiento, factores organizacionales (soporte de la alta gerencia y recompensas organizacionales), capacidad de innovación y calidad.

II. Preguntas

1. ¿Actualmente se presenta una escasez de talento en cuanto a costureros en el mercado laboral peruano?
2. ¿Qué acciones han tomado ustedes para tratar de solventar esta falta de costureros?
3. ¿La Escuelita es una transferencia de conocimiento entre un supervisor hacia los costureros?
4. ¿Lo de la Escuelita está formalmente, o sea, en un proceso diseñado?
5. ¿Ustedes piensan que fomentar el intercambio de conocimientos entre compañeros (costureros) es beneficioso?
6. Entonces, ¿se podría decir que ustedes desean ver que los colaboradores, en este caso costureros, están felices de compartir su conocimiento entre ellos?
7. ¿Alguna vez han sentido que los costureros piensan que por intercambiar conocimiento con sus compañeros o por proveerle conocimiento a sus compañeros, los deberían recompensar de alguna manera?

8. En el proceso de selección de los costureros, ¿ustedes qué requisitos piden o qué temas de conocimiento deben de tener para que pasen a línea y no a la Escuelita?
9. ¿Ustedes ponen a disposición de los costureros ambientes de la empresa en donde estos se puedan reunir para intercambiar conocimientos?
10. En general, ¿se considera que la empresa está abierta a introducir nuevos métodos de operación o siempre están utilizando lo mismo a lo largo del tiempo?
11. La apertura que ustedes tienen hacia la introducción de nuevos métodos de operación y maquinaria, ¿se podría decir que viene de la alta gerencia? ¿El gerente general está dispuesto a implementar estas cosas?
12. En general, ¿la plana administrativa suele compartir conocimiento entre ustedes? ¿Suelen reunirse, transmitir experiencias, opiniones...? ¿Es una práctica habitual entre ustedes?
13. Respecto a la calidad, ¿qué proceso se sigue para controlarla?
14. ¿Cuándo hay alguna imperfección de la calidad como se mejora esto?
15. ¿Consideras que el cliente está satisfecho con el producto final?



ANEXO S: Guía de entrevista – Supervisores II

Guía de entrevista – Supervisores II

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto a la percepción de las supervisoras sobre cómo se manifiestan: los factores individuales del emisor de conocimiento compuesto por el disfrute de ayudar a otros y la autoeficacia del conocimiento; los factores individuales del receptor de conocimiento, motivación y asimilación del conocimiento; factores organizacionales, soporte de la alta gerencia, recompensas organizacionales, trabajos burocráticos y lugares y tiempo de transferencia; los procesos del intercambio de conocimiento, donación y recolección; y, la capacidad de innovación de la unidad de costura.

II. Preguntas

1. ¿Los costureros disfrutan compartir conocimiento con sus compañeros?
2. ¿Los costureros poseen la experiencia (pericia) requerida para proveer conocimiento valioso para la unidad de costura?
3. ¿El costurero disfruta cuando algún compañero le enseña algún método de operar?
4. ¿El costurero suele aceptar todos los comentarios y/o sugerencias de sus compañeros sin dudar?
5. ¿Al costurero le es fácil entender a su compañero cuando le explica un nuevo método de operar?
6. ¿Usted piensa que fomentar el intercambio de conocimiento entre costureros es beneficioso?
7. ¿Considera que da apoyo y fomenta a los costureros que están a su cargo a compartir su conocimiento con sus compañeros?

8. ¿Cree que los costureros desean recompensas por compartir su conocimiento con sus compañeros? (Mayor salario, pago extra, ascenso, menor posibilidad de despido, etc.)
9. ¿Los costureros que están a su cargo pueden acercarse a usted en el momento que desee para realizarle preguntas sobre los métodos de operar?
10. ¿Los costureros organizan reuniones entre ellos?
11. ¿Cuál es la frecuencia de las reuniones grupales?
12. ¿Los costureros cuentan con ambientes físicos (sala de reuniones, comedor, etc) donde pueden conversar entre compañeros sobre las operaciones que realizan o los conocimientos que han adquirido?
13. ¿Considera que las reuniones tienen la duración necesaria para que los costureros compartan sus opiniones?
14. Bajo su percepción, ¿cuándo un costurero aprende algo nuevo, comenta sobre ello a sus compañeros?
15. ¿Dentro de la unidad de costura se considera habitual compartir conocimiento entre colaboradores?
16. Bajo su percepción, ¿un costurero suele compartir información que posee si un compañero se lo pide?
17. ¿La unidad de costura prueba nuevas ideas frecuentemente?
18. ¿La unidad de costura busca nuevas maneras o métodos de realizar las operaciones?
19. ¿La unidad de costura es creativa en sus métodos de operar?
20. ¿La introducción de nuevos métodos de producción en la unidad de costura se ha incrementado durante los últimos tres años?

ANEXO T: Guía de entrevista – SENATI

Guía de entrevista – SENATI

En el marco de la presente investigación académica titulada “Innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: Caso de una empresa del sector textil-confecciones”, realizada por alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboraron preguntas vinculadas a la visión que el campo de acción del entrevistado le provee. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Objetivo

Recoger información de fuente primaria respecto al contexto y desempeño actual del sector textil-confecciones peruano así como su proyección a futuro, al contexto del mercado laboral peruano haciendo énfasis en la escasez de talento para cubrir el puesto de costurero y a la relevancia de la innovación como de la calidad en el sector.

II. Preguntas

1. ¿Existe efectivamente una escasez de costureros en el sector de confecciones?
2. ¿Qué soluciones tiene la empresa para enfrentar esta escasez?
3. ¿Qué factores de la empresa afecta la escasez?
4. ¿Cuáles son los perfiles más requeridos en SENATI?
5. ¿Actualmente cómo se caracteriza el sector textil-confecciones peruano?
6. Para la industria de confecciones ¿Cuáles son las proyecciones que tienen a 5 años o 10 años?
7. ¿Qué tan importante considera el rol de la innovación en procesos dentro de la industria textil-confecciones?
8. ¿Qué perspectiva tienen ustedes de la innovación en procesos y si realmente esta se da en las empresas peruanas?
9. ¿Consideran que la mano de obra peruana es considerada internacionalmente?
10. ¿Cuál consideran que es la ventaja competitiva en este sector? ¿Cuál creen que es la fortaleza? ¿Consideran relevante la calidad en la producción?
11. ¿Cuáles son los mercados potenciales fuera de EEUU y países de Europa?

12. ¿Qué le podría recomendar a las empresas del sector textil-confecciones para que su desenvolvimiento se incremente positivamente?



ANEXO U: Guía de Observación

Tabla U1: Guía de Observación

<p>Título: CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES.</p> <p>Investigadoras/Observadoras no participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abele Heredia, Katia • Bernal Fernández, Andrea <p>Fecha de la reunión: 27/Junio/2018</p> <p>Hora de inicio: 10:45 a.m.</p> <p>Hora de finalización: 11:00 p.m.</p> <p>Lugar de realización: Línea 10</p> <p>Personas participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costureros • Supervisor

Desarrollo de la observación:

I.	Ambiente Físico (entorno)	Anotaciones Descriptivas	Anotaciones Interpretativas
1.	Ubicación	Línea # 10 de costura en uno de los ambientes del segundo piso de la fábrica.	-
2.	Desplazamiento desde lugar de trabajo	La reunión se da en la misma línea de costura, no hay mayor desplazamiento. Los costureros se ponen de pie y forman un círculo.	Los supervisores buscan utilizar el mínimo tiempo posible para realizar la reunión, ya que tienen que cumplir una cuota diaria de producción. En caso quisieran acceder a otro ambiente, el único espacio disponible sería el comedor que implicaría un desplazamiento de 15 minutos entre ida y vuelta. La duración de la reunión en sí no lo amerita.
3.	Tamaño de la sala de reunión	No es una sala de reunión propiamente. El ambiente en donde se encuentran las líneas de costura es amplio, pero sólo hay una distancia de 3 metros entre una y otra.	Teniendo en cuenta que la reunión se lleva a cabo en el espacio que hay entre líneas, este es muy estrecho para albergar a los participantes de manera que se encuentren todos cómodos y en la posibilidad de escuchar claramente.
4.	Arreglo espacial o distribución	Dentro del ambiente se encuentran varias líneas de costura. Cada línea consta	No hay un espacio apropiado que permita a todos los participantes, estar a una misma distancia del expositor.

		de 30 asientos aproximadamente con distintos tipos de máquinas y sus respectivos operarios. Cada línea tiene una longitud de 15 metros aproximadamente.	Ello repercute en el nivel de involucramiento, nivel de atención y nivel de participación (formular preguntas) de los asistentes.
5.	Accesos	2 accesos para entrar al segundo piso.	-
6.	Sitios con funciones centrales	El expositor (supervisor) toma el papel central de la reunión. Este se pone de pie al medio de todos.	Estar al medio de un círculo de personas implica que a algunos se les dé la espalda impidiendo el contacto visual con ellos y dificultando la transmisión clara de los mensajes. Asimismo, esto impide que el expositor esté atento a las reacciones que puedan presentarse.
7.	Ruidos molestos/Distracciones del ambiente	El ruido ambiental es alto y es generado por las máquinas aledañas, la música de la radio que se emite por parlantes y conversaciones del personal que trabaja en el mismo ambiente.	El nivel de ruido ambiental es sumamente alto para el desarrollo óptimo de una reunión. Si bien este ruido puede impedir escuchar correctamente al expositor, también puede generar distracciones.
8.	Temperatura	La temperatura es alta debido a las máquinas y cantidad de personas ubicadas dentro del ambiente, lo cual genera una sensación de sofocación.	El calor repercute en la disposición de los costureros en reunirse, o, en todo caso, en la generación en ellos el deseo de que la reunión termine lo más pronto posible. Esto podría generar una nula interiorización de los temas tratados y un nivel ínfimo de participación.
9.	Percepción del ambiente por los participantes	Los participantes que se encontraban más próximos al expositor no daban señales de incomodidad. Sin embargo, los que se encontraban en la parte más alejada se mostraban inquietos o indiferentes.	Al parecer, los participantes ya se encuentran acostumbrados al ambiente, el cual es el mismo donde realizan sus funciones diarias. El punto central tiene que ver con la proximidad con el expositor.
10.	Percepción del ambiente por el observador	El ambiente es estrecho y no todos los participantes pueden ubicarse cerca del expositor (supervisor).	El ambiente es inapropiado para generar una real atención hacia el expositor (supervisor), concentración sobre los temas tratados y fomentar el involucramiento de todos los participantes.
I.	Ambiente social y humano (generado a partir del ambiente físico y los participantes)	Anotaciones Descriptivas	Anotaciones Interpretativas
11.	Número de asistentes	27 costureros y 1 supervisor	Todos los costureros de la línea siguen las órdenes del supervisor y se reúnen.

			El supervisor tiene autoridad sobre los costureros.
12.	Edades	No se tomó la edad de cada uno. La mayoría eran jóvenes entre 20 a 28 años, y aproximadamente 4 personas con más de 40 años.	Los costureros son mayormente jóvenes.
13.	Género	Femenino y Masculino. Aproximadamente, 60% de los participantes eran mujeres; y, 40%, hombres.	Hay un ligero predominio de mujeres en el puesto de costurero.
14.	Vestimentas	La observación se llevó a cabo en el mes de junio (un día que hacía frío). Sin embargo, dentro de la fábrica, los costureros (participantes de la reunión) estaban en polo de manga corta proporcionado por la empresa (cada línea tiene un polo con un color distintivo y en la espalda indican que pertenecen a "costura"), jeans o faldas, y zapatillas o sandalias.	Los costureros asisten con ropa holgada debido al calor que hay dentro de la fábrica con el fin de sentirse cómodos.
15.	Líderes y tomadores de decisiones	El papel central lo tiene el supervisor quien es el expositor. Asimismo, hay un par de personas que participan activamente. La mayoría sólo escucha.	El supervisor ha desarrollado confianza en sí mismo y es respetado por los costureros que tiene a su cargo. Se puede observar cierta inseguridad de varios de los costureros participantes. Asimismo, hay algunos costureros que parecen no darle mayor importancia a la reunión.
16.	Formas de relacionarse	Los costureros se conocen y hacen bromas entre ellos. El supervisor se muestra abierto y se comunica fluidamente con los costureros.	La relación entre los costureros es horizontal. Asimismo, el supervisor muestra autoridad y es respetado y, a la vez, se muestra cercano a los costureros.
17.	Grado de cohesión entre los participantes	Los más jóvenes conversan entre ellos. Los mayores se muestran serios.	Existe un nivel de integración y de confianza adecuado entre la mayoría de los costureros, sobre todo entre los más jóvenes. Depende de la personalidad y de la edad de cada uno.
18.	Grado de influencia del supervisor sobre los costureros	Alto grado de influencia del supervisor a costureros.	El supervisor ha desarrollado una autoridad tanto formal como informal sobre los costureros.
19.	Grado de influencia del costurero sobre el supervisor	Solo un par de costureros alzaron la mano para consultar cómo iba la cuota semanal y su pago.	La influencia de los costureros sobre el supervisor es media. La decisión final la tiene el supervisor en caso este tenga la potestad para tomarla. Caso

		El supervisor tiene la disposición de escucharlos.	contrario, el supervisor es el medio de comunicación entre los costureros y la plana administrativa.
I.	Acciones individuales y colectivas	Anotaciones Descriptivas	Anotaciones Interpretativas
18.	¿Qué hacen durante la reunión?	Se tocaron tres puntos: cambio de modelo, cuota semanal y eficiencia. Se explicó algunos detalles de la ficha técnica, cuánto faltaba para cumplir la cuota y se mencionó que hasta el momento la línea tenía 60% de eficiencia.	El supervisor motivaba a los costureros a alcanzar la cuota y les explicaba a cuánto debían llegar para ganar el bono. Asimismo, se mencionó la eficiencia con el fin de incrementarla y poder ganar dicho bono. La mayoría de costureros parecían motivados y otros algo cansados a pesar de que recién empezaba el día.
19.	Expresiones verbales del emisor y del receptor	“... la cuota para este modelo es de...” “vamos a trabajar ordenadamente, siguiendo la ficha técnica” “cualquier consulta, me la pueden realizar” “¿cómo vamos a hacer la operación...?”	La supervisora abarca todos los temas en cuanto a la ficha técnica y a la producción. Los costureros no realizan mayores preguntas.
20.	Expresiones no verbales del emisor y del receptor	Algunos costureros se muestran atentos; otros, con ligera indiferencia.	Los temas tratados en la reunión son temas rutinarios, lo cual puede generar desinterés de algunos participantes.
21.	¿Hay participación voluntaria o forzada? ¿Todos participan? ¿Quiénes participan y quienes no? ¿Con qué frecuencia?	Absolutamente todos dejan de trabajar el lapso de tiempo en el que dura la reunión. La frecuencia de la reunión es semanal, a veces dos veces a la semana. Se hace cada vez que hay alguna información que darles como cuotas diarias, semanal, eficiencia, bonos, cambio de modelo, avisos de actividades organizacionales.	Los costureros saben que están en la obligación de seguir las indicaciones de la supervisora.
22.	¿Realizan preguntas? ¿Quiénes o cuantos de los participantes manifiestan alguna duda? ¿Con qué frecuencia?	Un par de costureros realizan preguntas mayormente sobre su pago.	La gran mayoría de costureros no realiza preguntas. Las preguntas se dan, especialmente, cuando se tocan temas de pago.
23.	¿Los participantes se acercan al expositor? ¿El expositor se toma el debido tiempo para aclarar dudas?	Los costureros que tienen dudas preguntan abiertamente y el supervisor lo responde detalladamente.	El espacio es estrecho y no se acercan al expositor durante la reunión. En caso quieran hacer preguntas, las tienen que realizar abiertamente.
24.	¿Cuáles son los temas por los cuales se realizan las preguntas?	Pagos y cuotas semanales/diarias.	Los costureros centran su atención en la cuota lo cual se relaciona directamente con su remuneración.

25.	¿Los receptores realizan propuestas abiertamente? ¿Las propuestas a qué tema hacen referencia? ¿Los receptores manifiestan su postura frente al tema tratado? ¿Una sola persona asume el rol de vocero o varias personas intervienen?	Los costureros no realizan propuestas.	No hay mayor interés en realizar propuestas durante la reunión.
26.	¿Se presentan interrupciones o desviaciones del tema?	Un grupo de costureros aprovechan para hablar entre ellos y eso dificultaba el habla del supervisor.	Los costureros de menor edad aprovechan el momento para hacer bromas. Al parecer, algunos toman este momento como un momento de relajación.
27.	¿El lenguaje es claro y sencillo?	El lenguaje es el habitual entre ellos.	No existe mayor complejidad del vocabulario utilizado.
28.	¿Cuál es la relación entre emisor y receptor (ej. Amena, áspera, conflictiva, etc.)	Se notaba cercanía. Confianza pero a la vez respeto.	La relación que mantienen se observa amena.
.	Artefactos que utilizan	Anotaciones Descriptivas	Anotaciones Interpretativas
29.	Herramientas de apoyo personales de los participantes. ¿Los participantes realizan anotaciones, filman o graban la voz?	No se realiza ninguna anotación o grabación.	Los temas tratados no ameritan herramientas de apoyo.
30.	Herramientas utilizadas por los expositores (folletos, manuales, fichas, etc.)	El supervisor solo maneja la ficha técnica del pedido.	Resultaría de gran ayuda mostrar manuales donde se detalle los métodos más eficientes para realizar una operación.
31.	¿El expositor realiza demostraciones o simulaciones de una determinada actividad?	En la reunión observada no se realizó ninguna demostración. Se tiene entendido que esto se hace individualmente cuando el costurero necesita ayuda en una operación puntual.	La reunión es de carácter informativo, por lo cual no se hace énfasis en demostraciones o simulaciones.
.	Hechos relevantes	Anotaciones Descriptivas	Anotaciones Interpretativas
32.	Temas que se tratan	Descripción del modelo y ficha técnica y pagos semanales.	La supervisora y los costureros le dan suma importancia a los temas vinculados a la producción. Ello detona una gran relevancia impartida desde la plana administrativa hacia los operarios en cuanto al nivel de productividad de la unidad de costura.
33.	Cronología de sucesos	El supervisor junta a los costureros. Espera a que todos estén en silencio.	Esta reunión es rutinaria. La secuencia de sucesos es repetitiva.

		<p>Les explica de qué trata la reunión.</p> <p>Empieza a explicar cada punto.</p> <p>Pregunta si hay consultas y las atiende.</p> <p>Cierre de la reunión.</p>	
--	--	--	--



ANEXO V: Cuestionario de la encuesta

ENCUESTA A COSTURERO – Intercambio de Conocimiento

Estimado colaborador: la siguiente encuesta busca obtener información acerca del Intercambio de Conocimiento que se da en la unidad de Costura. Le recordamos que su participación en ella es voluntaria, y que toda la información que nos proporcione es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos. Agradecemos desde ya su gentil participación.

Por favor, complete la información solicitada.

DATOS GENERALES		
Edad:		
Sexo:	Femenino	Masculino
Tiempo de trabajo dentro de la empresa:		
Tiempo de experiencia en el sector:		

Indicaciones: Marque con una “X” el casillero que considere conveniente. No hay respuesta buena ni mala. En caso tenga alguna duda o pregunta, se lo puede comunicar a las encuestadoras.

I. Factores individuales del emisor

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.1.1	DISFRUTO COMPARTIR mi conocimiento con mis compañeros.				
1.1.2	DISFRUTO AYUDAR a mis compañeros compartiendo mi conocimiento con ellos.				
1.1.3	SE SIENTE BIEN AYUDAR a alguien compartiendo mi conocimiento.				
1.1.4	Compartir mi conocimiento con mis compañeros ES PLACENTERO.				
1.2.1	Me siento CONFIADO en mi habilidad de proveer conocimiento que otros en la unidad de costura consideran valioso.				
1.2.2	Tengo la EXPERIENCIA (DESTREZA) requerida para proveer conocimiento valioso para la unidad de Costura.				
1.2.3	Realmente NO HACE NINGUNA DIFERENCIA si comparto mi				

	conocimiento con mis compañeros.				
1.2.4	La mayoría de los otros costureros pueden proporcionar conocimiento MÁS VALIOSO del que yo puedo.				

II. Factores individuales del receptor

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.1.1	DISFRUTO cuando algún compañero me enseña algún método de operar.				
2.1.2	Se SIENTE BIEN cuando mi supervisor se toma tiempo para enseñarme algún método de operar.				
2.1.3	Suelo ACEPTAR todos los comentarios y/o sugerencias de mis compañeros sin dudar.				
2.1.4	A veces CORRIJO o le digo a mi supervisor que yo tengo una mejor manera de hacer las cosas.				
2.2.1	ME ES FÁCIL ENTENDER a mi compañero cuando me explica un nuevo método de operar.				
2.2.2	Cuando algún compañero me explica algo, ME DEMORO EN ENTENDERLO.				

III. Factores organizacionales

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.1.1	Los supervisores piensan que FOMENTAR (impulsar) el intercambio de conocimiento es beneficioso.				
3.1.2	Los supervisores siempre DAN APOYO Y FOMENTAN a los costureros a compartir su conocimiento con sus compañeros.				
3.1.3	Los supervisores PROVEEN LA MAYORÍA DE LA AYUDA Y RECURSOS para hacer posible que los costureros compartan conocimiento.				
3.1.4	Los supervisores DESEAN VER que los costureros están felices de compartir su conocimiento con sus compañeros.				
3.2.1	Compartir mi conocimiento con mis compañeros debería ser recompensado con un MAYOR SUELDO.				
3.2.2	Compartir mi conocimiento con mis				

	compañeros debería ser recompensado con un PAGO EXTRA.				
3.2.3	Compartir mi conocimiento con mis compañeros debería ser recompensado con un ASCENSO.				
3.2.4	Compartir mi conocimiento con mis compañeros debería ser recompensado con un MENOR RIESGO DE DESPIDO.				
3.3.1	Puedo acercarme a mi supervisor EN EL MOMENTO QUE YO DESEE para realizarle preguntas sobre los métodos de operar.				
3.3.2	En mi línea de trabajo, únicamente tenemos reuniones grupales CUANDO EL SUPERVISOR LO PROGRAMA.				
3.3.3	Cualquier compañero puede ORGANIZAR reuniones en el momento que desee para intercambiar conocimiento.				
3.3.4	Todos los meses tenemos COMO MÍNIMO UNA REUNIÓN con mis compañeros y/o supervisor para comentar acerca de nuestro desempeño y otros temas.				
3.4.1	Los costureros CONTAMOS CON AMBIENTES FÍSICOS (sala de reuniones, comedor, etc.) donde podemos conversar ENTRE COMPAÑEROS sobre las operaciones que realizamos o los conocimientos que hemos adquirido.				
3.4.2	Los costureros NO CONTAMOS CON AMBIENTES FÍSICOS (sala de reuniones, comedor, etc.) donde podamos conversar CON EL SUPERVISOR sobre las operaciones que realizamos.				
3.4.3	Los ambientes físicos (sala de reuniones, comedor, etc.) con los que contamos NO PRESENTAN ruidos que molestan y que interrumpen las conversaciones.				
3.4.4	Las reuniones con mis compañeros y/o supervisor TIENEN LA DURACIÓN NECESARIA para poder compartir mis opiniones y escuchar tranquilamente a los demás.				

IV. Proceso de intercambio de conocimiento

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.1.1	Cuando he aprendido un mejor método de costura, LE COMENTO a mis compañeros sobre ello.				

4.1.2	Cuando mis compañeros han aprendido un mejor método de costura, ME COMENTAN sobre ello.				
4.1.3	Intercambiar conocimiento entre compañeros es CONSIDERADO NORMAL en la unidad de costura.				
4.2.1	Comparto la INFORMACIÓN que poseo con mis compañeros cuando ellos me lo piden.				
4.2.2	Comparto mis HABILIDADES con mis compañeros cuando ellos me lo piden.				
4.2.3	Mis compañeros comparten CONOCIMIENTO conmigo cuando yo se los pido.				
4.2.4	Mis compañeros comparten sus HABILIDADES conmigo cuando yo se los pido.				

V. Capacidad de innovación

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5.1	La unidad de costura frecuentemente PRUEBA NUEVAS IDEAS.				
5.2	La unidad de costura BUSCA NUEVAS FORMAS de hacer las cosas.				
5.3	La unidad de costura ES CREATIVA en sus métodos de operación.				
5.4	La unidad de costura es frecuentemente LA PRIMERA EN INTRODUCIR nuevos métodos de operar.				
5.5	Innovar (utilizar nuevos o mejores métodos de operación) es percibido como DEMASIADO RIESGOSO y la unidad de costura se resiste a ello.				
5.6	La introducción de nuevos o mejores métodos de operación por parte de la unidad de costura HA CRECIDO durante los últimos tres años.				

ANEXO W: Ficha técnica de la encuesta

ENCUESTA A COSTUREROS SOBRE EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LA UNIDAD DE COSTURA DE LA EMPRESA ABC,
2018

FICHA TÉCNICA

Según los objetivos de la investigación, se realizó la encuesta a los costureros de la empresa sujeto de estudio para conocer las percepciones de estos sobre cómo se manifiesta cada variable del modelo de Lin (2007), el cual fue adaptado de la mano del modelo propuesto por Szulanski (1996), con el fin de que calce de una mejor manera con el contexto donde se desarrolla la investigación. Es así como el modelo empleado comprende: los factores individuales del emisor siendo ellos el disfrute de ayudar a otros y la autoeficacia del conocimiento; los factores individuales del receptor, la motivación y la asimilación del conocimiento; los factores organizacionales, el soporte de la alta gerencia (supervisores), las recompensas organizacionales, las trabas burocráticas y los lugares y duración de la transferencia; los procesos del intercambio de conocimiento, la donación y recolección del conocimiento; y la capacidad de innovación organizacional.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Conocer las percepciones de los costureros acerca cómo se manifiestan los factores individuales tanto del emisor como del receptor, los factores organizacionales, los procesos del intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación de unidad de costura de la empresa ABC.

1.2 Objetivos específicos

- a.** Conocer la percepción de los costureros sobre cómo se manifiestan los factores individuales del emisor: el disfrute de ayudar a sus compañeros y la autoeficacia del conocimiento.

- b. Conocer la percepción de los costureros sobre cómo se manifiestan los factores individuales del receptor: la motivación y asimilación del conocimiento.
- c. Conocer la percepción de los costureros sobre cómo se manifiestan los factores organizacionales: el soporte de la alta gerencia (supervisores), las recompensas organizacionales, las trabas burocráticas y los lugares y duración de la transferencia.
- d. Conocer la percepción de los costureros sobre cómo se manifiestan los procesos del intercambio de conocimiento: la donación y la recolección de conocimiento.
- e. Conocer la percepción de los costureros sobre la capacidad de innovación de la unidad de costura.

2. Características de la encuesta

El cuestionario está conformado por un pequeño bloque de preguntas abiertas para conocer aspectos generales del encuestado como sexo, edad, tiempo de trabajo dentro de la empresa ABC y tiempo de experiencia en el sector textil-confecciones; así como por preguntas cerradas tipo escala en donde el encuestado tenía que marcar la opción que considere apropiada de acuerdo a su percepción. Las opciones presentadas son escalares y cada una de ellas representa un puntaje: “totalmente en desacuerdo” es igual a 1, “en desacuerdo” es igual a 2, “de acuerdo” es igual a 3 y “totalmente de acuerdo” es igual a 4.

3. Cobertura de la encuesta

- a. **Cobertura temporal:** la encuesta se realizó del martes 05 de junio al viernes 08 de junio de 2018
- b. **Cobertura temática:**
 - Factores individuales del emisor (Lin, 2007)
 - Factores individuales del receptor (Szulanski, 1996)
 - Factores organizacionales (Lin, 2007; Szulanski, 1996)
 - Proceso de intercambio de conocimiento (Lin, 2007)
 - Capacidad de innovación organizacional (Lin, 2007)

4. Unidad de investigación

Los costureros de la empresa ABC.

5. Diseño muestral

a. Población objetivo

La población objetivo está constituida por la totalidad de los costureros de la empresa ABC, siendo dicha población igual a 425 para el mes de junio del año 2018.

b. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es igual a 346 costureros. Esta muestra es representativa lo que debe permitir tener estimaciones confiables de la población investigada.

El grado de confianza utilizado para procesar las respuestas obtenidas en la encuesta es igual a 90% y el margen de error igual a 2%.

- La media de las edades es igual a 30 años.
- El 56.1% de la muestra son mujeres, mientras que el 42.5% son hombres. El 1.4% restante no precisa.
- La media del tiempo de trabajo dentro de la empresa ABC es igual a 47 meses.
- La media del tiempo de experiencia en el sector textil-confecciones es igual a 86 meses.

6. Metodología

El cuestionario está compuesto por un total de cuatro preguntas abiertas y cuarenta y tres preguntas cerradas (enunciados) tipo escala, estas últimas agrupadas de acuerdo al elemento al que pertenecen. Cada elemento posee entre dos y siete enunciados los cuales poseen el mismo peso. De tal manera que, para obtener el puntaje medio de cada elemento en cada uno de los cuestionarios, se realizó un promedio ponderado sumando los puntajes de cada enunciado correspondiente al elemento y dividiéndolo en la cantidad de enunciados.

7. Productos

- Base de datos
- Análisis estadísticos

ANEXO X: Diccionario de variables de la encuesta

Tabla X1: Diccionario de variables de la encuesta

Datos Generales					
-	0	Edad (años)	Edad	Numérica	entero
		Sexo	Sexo	Cualitativa	1=fem. 2=mas.
		Tiempo de trabajo dentro de la empresa (meses)	Tiempo_Empres	Numérica	entero
		Experiencia en el sector (meses)	Exp_Sector	Numérica	entero
Factores Individuales del emisor					
Disfrute de ayudar a otros	1.1.1	Disfruto compartir mi conocimiento con mis compañeros.	FIE_Dist_1	escala	1 al 4
	1.1.2	Disfruto ayudar a mis compañeros compartiendo mi conocimiento con ellos.	FIE_Dist_2	escala	1 al 4
	1.1.3	Se siente bien ayudar a alguien compartiendo mi conocimiento.	FIE_Dist_3	escala	1 al 4
	1.1.4	Compartir mi conocimiento con mis compañeros es placentero.	FIE_Dist_4	escala	1 al 4
Autoeficacia del conocimiento	1.2.1	Me siento confiado en mi habilidad de proveer conocimiento que otros en la unidad de costura consideran valioso.	FIE_Auto_1	escala	1 al 4
	1.2.2	Tengo la experiencia (destreza) requerida para proveer conocimiento valioso para la unidad de Costura.	FIE_Auto_2	escala	1 al 4
	1.2.3	Realmente no hace ninguna diferencia si comparto mi conocimiento con mis compañeros.	FIE_Auto_3_IN V	escala	1 al 4
	1.2.4	La mayoría de los otros costureros pueden proporcionar conocimiento más valioso del que yo puedo.	FIE_Auto_4_IN V	escala	1 al 4
Factores individuales del receptor					
Motivación	2.1.1	Disfruto cuando algún compañero me enseña algún método de operar.	FIR_Motiv_1	escala	1 al 4
	2.1.2	Se siente bien cuando mi compañero se toma tiempo para enseñarme algún método de operar.	FIR_Motiv_2	escala	1 al 4
	2.1.3	Suelo aceptar todos los comentarios y/o sugerencias de mis compañeros sin dudar.	FIR_Motiv_3	escala	1 al 4
	2.1.4	A veces corrijo o le digo a mi compañero que yo tengo una mejor manera de hacer las cosas.	FIR_Motiv_4	escala	1 al 4
Asimilar conocimiento	2.2.1	Me es fácil entender a mi compañero cuando me explica un nuevo método de operar.	FIR_Asim_1	escala	1 al 4
	2.2.2	Cuando algún compañero me explica algo, me demoro en entenderlo.	FIR_Asim_2_IN V	escala	1 al 4

Tabla X1: Diccionario de variables de la encuesta (continuación)

Factores Organizacionales					
Soporte de la alta gerencia	3.1.1	Los supervisores piensan que fomentar el intercambio de conocimiento es beneficioso.	FO_SopGeren_1	escala	1 al 4
	3.1.2	Los supervisores siempre dan apoyo y fomentan a los costureros a compartir su conocimiento con sus compañeros.	FO_SopGeren_2	escala	1 al 4
	3.1.3	Los supervisores proveen la mayoría de la ayuda y recursos para hacer posible que los costureros compartan conocimiento.	FO_SopGeren_3	escala	1 al 4
	3.1.4	Los supervisores desean ver que los costureros están felices de compartir su conocimiento con sus compañeros.	FO_SopGeren_4	escala	1 al 4
Recompensas organizacionales	3.2.1	Compartir mi conocimiento con mis compañeros debería ser recompensado con un mayor sueldo.	FO_RecOrg_1	escala	1 al 4
	3.2.2	Compartir mi conocimiento con mis compañeros debería ser recompensado con un mayor pago extra.	FO_RecOrg_2	escala	1 al 4
	3.2.3	Compartir mi conocimiento con mis compañeros debería ser recompensado con un ascenso.	FO_RecOrg_3	escala	1 al 4
	3.2.4	Compartir mi conocimiento con mis compañeros debería ser recompensado con un menor riesgo de despido.	FO_RecOrg_4	escala	1 al 4
Trabas burocráticas	3.3.1	Puedo acercarme a mi supervisor en el momento que yo desee para realizarle preguntas sobre los métodos de operar.	FO_TrabBuro_1	escala	1 al 4
	3.3.2	En mi línea de trabajo, únicamente tenemos reuniones grupales cuando el supervisor lo programa.	FO_TrabBuro_2_ INV	escala	1 al 4
	3.3.3	Cualquier compañero puede organizar reuniones en el momento que desee para intercambiar conocimiento.	FO_TrabBuro_3	escala	1 al 4
	3.3.4	Todos los meses tenemos como mínimo una reunión con mis compañeros y/o supervisor para comentar acerca de nuestro desempeño y otros temas.	FO_TrabBuro_4	escala	1 al 4

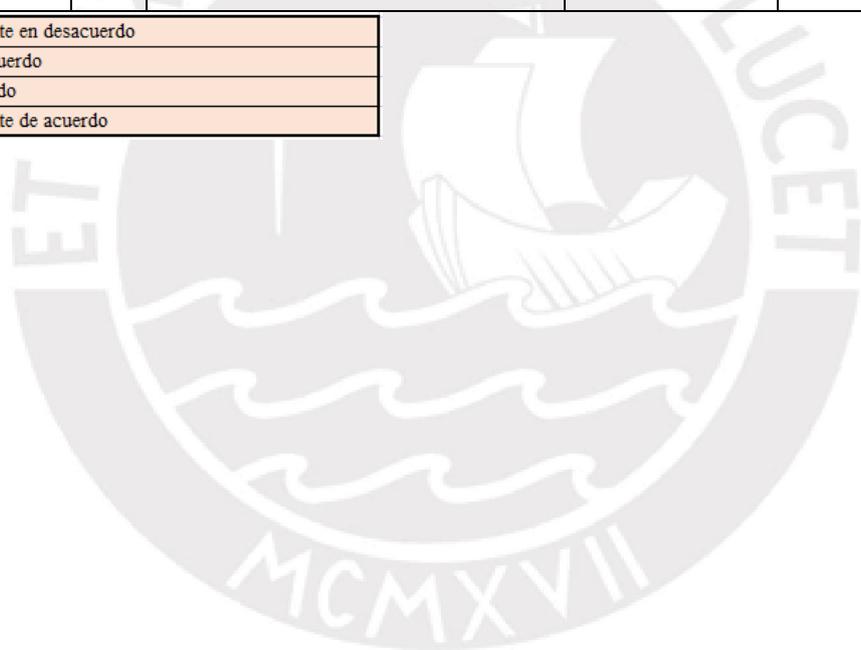
Tabla X1: Diccionario de variables de la encuesta (continuación)

Factores Organizacionales					
Lugares y duración de la transferencia	3.4.1	Los costureros contamos con ambientes físicos (sala de reuniones, comedor, etc) donde podemos conversar ente compañeros sobre las operaciones que realizamos o los conocimientos que hemos adquirido.	FO_LugTiem_1	escala	1 al 4
	3.4.2	Los costureros no contamos con ambientes físicos (sala de reuniones, comedor, etc.) donde podamos conversar con el supervisor sobre las operaciones que realizamos.	FO_LugTiem_2_INV	escala	1 al 4
	3.4.3	Los ambientes físicos (sala de reuniones, comedor, etc) con los que contamos no presentan ruidos que molestan y que interrumpen las conversaciones.	FO_LugTiem_3	escala	1 al 4
	3.4.4	Las reuniones con mis compañeros y/o supervisor tienen la duración necesaria para poder compartir mis opiniones y que escuchar tranquilamente a los demás.	FO_LugTiem_4	escala	1 al 4
Procesos del intercambio de conocimiento					
Donación de conocimiento	4.1.1	Cuando he aprendido algo nuevo, comento a mis compañeros sobre ello.	PIC_Dona_1	escala	1 al 4
	4.1.2	Cuando mis compañeros han aprendido algo nuevo, me comentan sobre ello.	PIC_Dona_2	escala	1 al 4
	4.1.3	Intercambiar conocimiento entre compañeros es considerado normal en mi empresa.	PIC_Dona_3	escala	1 al 4
Recolección de conocimiento	4.2.1	Comparto la información que poseo con mis compañeros cuando ellos me lo piden.	PIC_Reco_1	escala	1 al 4
	4.2.2	Comparto mis habilidades con mis compañeros cuando ellos me lo piden.	PIC_Reco_2	escala	1 al 4
	4.2.3	Mis compañeros comparten conocimiento conmigo cuando yo se los pido.	PIC_Reco_3	escala	1 al 4
	4.2.4	Mis compañeros comparten sus habilidades conmigo cuando yo se los pido.	PIC_Reco_4	escala	1 al 4

Tabla X1: Diccionario de variables de la encuesta (continuación)

Capacidad de Innovación					
	5.1	La unidad de costura frecuentemente prueba nuevas ideas.	CI_1	escala	1 al 4
	5.2	La unidad de costura busca nuevas formas de hacer las cosas.	CI_2	escala	1 al 4
	5.3	La unidad de costura es creativa en sus métodos de operación.	CI_3	escala	1 al 4
	5.4	La unidad de costura es frecuentemente la primera en introducir nuevos métodos de operación.	CI_4	escala	1 al 4
	5.5	Innovar (utilizar nuevos o mejores métodos de operación) es percibido como demasiado riesgoso y la unidad de costura se resiste a ello.	CI_5_INV	escala	1 al 4
	5.6	La introducción de nuevos o mejores métodos de operación por parte de la unidad de costura ha crecido durante los últimos cinco años.	CI_6	escala	1 al 4

1 =	Totalmente en desacuerdo
2 =	En desacuerdo
3 =	De acuerdo
4 =	Totalmente de acuerdo



ANEXO Y: Índice de consistencia interna de los factores individuales del emisor, factores individuales del receptor y factores organizacionales a partir del Alfa de Cronbach

Tabla Y1: Índice de consistencia interna de los factores individuales del emisor, factores individuales del receptor y factores organizacionales a partir del Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad					
		Alfa de Cronbach		Número de elementos	
		0.880		21	
Estadísticas del total de elementos					
Elemento del modelo empleado	Código del enunciado en la encuesta	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Disfrute de ayudar a otros	1.1.1	61.98	60.393	0.513	0.874
	1.1.2	61.98	60.240	0.564	0.873
	1.1.3	61.85	60.950	0.491	0.875
	1.1.4	62.01	60.391	0.534	0.874
Autoeficacia del conocimiento	1.2.1	61.96	61.061	0.469	0.876
	1.2.2	62.08	61.760	0.372	0.878
Motivación	2.1.1	61.91	61.297	0.458	0.876
	2.1.2	61.91	60.014	0.532	0.874
	2.1.3	62.24	60.250	0.458	0.876
	2.1.4	62.23	61.238	0.390	0.878
Asimilación del conocimiento	2.2.1	62.12	60.700	0.468	0.875
Soporte de la alta gerencia (supervisores)	3.1.1	62.26	59.474	0.564	0.873
	3.1.2	62.19	58.649	0.610	0.871
	3.1.3	62.28	57.989	0.645	0.870
	3.1.4	62.26	58.310	0.612	0.871
Trabas burocráticas	3.2.1	62.10	59.935	0.500	0.874
	3.2.3	62.94	59.862	0.361	0.880
	3.2.4	62.26	59.202	0.432	0.877
Lugares y duración de la transferencia	3.4.1	62.61	58.383	0.482	0.876
	3.4.3	62.72	60.843	0.304	0.882
	3.4.4	62.32	59.457	0.464	0.876

Los enunciados con código 1.2.3 y 1.2.4 que corresponden al elemento autoeficacia del conocimiento; 2.2.2, correspondiente al elemento asimilación del conocimiento; 3.2.2 correspondiente al elemento trabas burocráticas; y, 3.4.2 correspondiente al elemento lugares y duración de la transferencia, no fueron considerados en el análisis de la data recabada de la mano de la encuesta debido a que estos enunciados se formularon en negativo con el fin de seleccionar los cuestionarios válidos para, posteriormente, obtener la muestra con la cual se iba a trabajar.

Asimismo, los enunciados con código 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3 y 3.2.4 correspondientes al elemento recompensas organizacionales fueron retirados del análisis ya que no guardaban consistencia con la totalidad de los factores.



ANEXO Z: Correlaciones de los elementos del modelo empleado

Tabla Z1: Correlaciones entre factores individuales del emisor, factores individuales del receptor y factores organizacionales con los procesos de intercambio de conocimiento

Rho de Spearman	Subelemento del modelo empleado	Proceso de donación de conocimiento	Proceso de recolección de conocimiento
	Disfrute de ayudar a otros	,433**	,413**
	Autoeficacia del conocimiento	,270**	,326**
	Motivación	,448**	,503**
	Asimilación del conocimiento	,323**	,332**
	Soporte de la alta gerencia (supervisores)	,426**	,463**
	Trabas burocráticas	,370**	,326**
	Lugares y duración de la transferencia	,336**	,385**

* = $p < .05$

** = $p < .01$

Tabla Z2: Correlaciones entre los procesos de intercambio de conocimiento y la capacidad de innovación

Rho de Spearman	Elemento del modelo empleado	Capacidad de innovación
	Proceso de donación de conocimiento	,536**
	Proceso de recolección de conocimiento	,498**

* = $p < .05$

** = $p < .01$

ANEXO AA: Regresiones de los elementos del modelo empleado

Tabla AA1: Regresión entre los factores individuales del emisor como del receptor y los factores organizaciones y la donación del conocimiento

Variable dependiente	Variables independientes	R	R cuadrado	Error estándar de la estimación
Donación	Motivación, Disfrute de ayudar a otros y Lugares y duración de la transferencia	0.575	0.331	0.415
Variable dependiente	Variables independientes	Coefficientes no estandarizados	Error estándar	Sig.
Donación	Constante	0.684	0.184	0.000
	Motivación	0.336	0.059	0.000
	Disfrute de ayudar a otros	0.261	0.053	0.000
	Lugares y duración de la transferencia	0.146	0.036	0.000

Tabla AA2: Regresión entre los factores individuales del emisor como del receptor y los factores organizaciones y recolección del conocimiento

Variable dependiente	Variables independientes	R	R cuadrado	Error estándar de la estimación
Recolección	Motivación, Soporte de la alta gerencia (supervisores), Lugares y duración de la transferencia y Disfrute de ayudar a otros	0.615	0.378	0.382
Variable dependiente	Variables independientes	Coefficientes no estandarizados	Error estándar	Sig.
Recolección	Constante	0.831	0.170	0.000
	Motivación	0.298	0.057	0.000
	Disfrute de ayudar a otros	0.163	0.050	0.001
	Soporte de la alta gerencia (supervisores)	0.149	0.042	0.001
	Lugares y duración de la transferencia	0.135	0.035	0.000

Tabla AA3: Regresión entre los procesos de intercambio del conocimiento y la capacidad de innovación

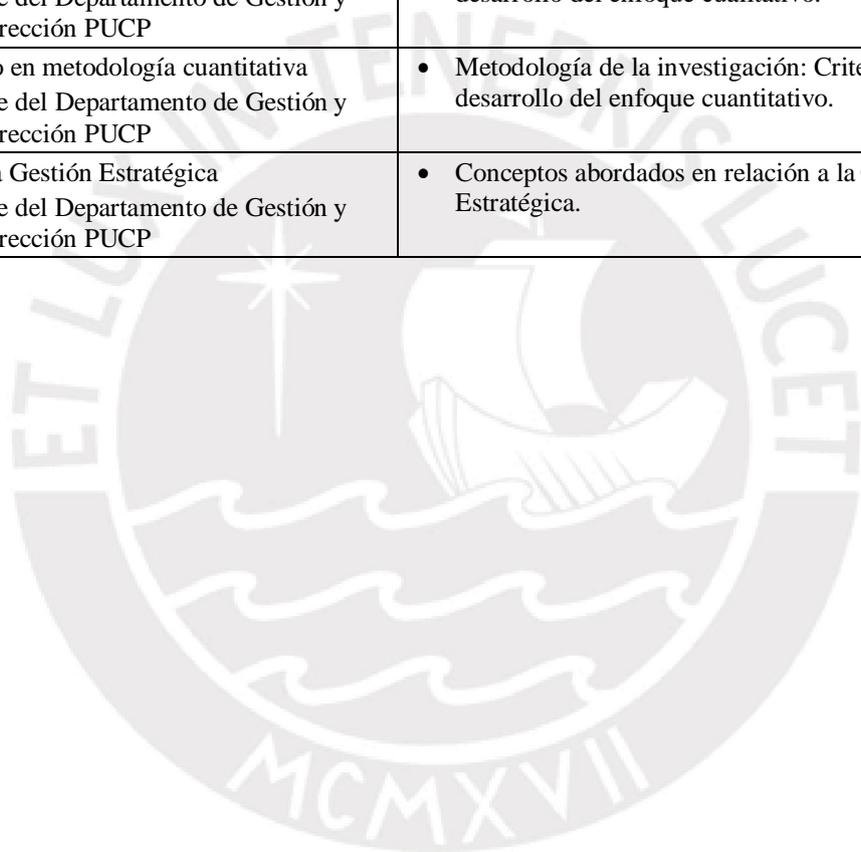
Variable dependiente	Variables independientes	R	R cuadrado	Error estándar de la estimación
Capacidad de innovación	Proceso de donación de conocimiento y proceso de recolección de conocimiento	0.572	0.327	0.429
Variable dependiente	Variables independientes	Coefficientes no estandarizados	Error estándar	Sig.
Capacidad de innovación	Constante	0.984	0.163	0.000
	Proceso de donación de conocimiento	0.368	0.060	0.000
	Proceso de recolección de conocimiento	0.295	0.063	0.000



ANEXO AB: Listado de expertos consultados

Tabla AB1: Listado de expertos consultados

RESEÑA	APORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Experto en gestión del talento humano • Docente del Departamento de Gestión y Alta Dirección PUCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos abordados en relación a la gestión del talento humano y formulación de las recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Experto en gestión del conocimiento • Docente del Departamento de Gestión y Alta Dirección PUCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del problema de investigación y objeto de estudio. • Conceptos a abordados en relación a la Gestión del Conocimiento. • Planteamiento de la metodología.
<ul style="list-style-type: none"> • Experta en metodología cualitativa • Docente del Departamento de Gestión y Alta Dirección PUCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de la investigación: Criterios para el desarrollo del enfoque cualitativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Experto en metodología cuantitativa • Docente del Departamento de Gestión y Alta Dirección PUCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de la investigación: Criterios para el desarrollo del enfoque cuantitativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Experta Gestión Estratégica • Docente del Departamento de Gestión y Alta Dirección PUCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos abordados en relación a la Gestión Estratégica.



ANEXO AC: Descripción de La Escuelita

La Escuelita es un programa de entrenamiento que surgió en el año 2009. A raíz de la escasez de costureros como consecuencia de la crisis económica de Estados Unidos, la empresa se vio en la necesidad de contratar costureros sin experiencia y formarlos sobre la marcha, lo que causó gran cantidad de mermas y reprocesos en las prendas. Siendo testigos de los problemas que acarrea la contratación de costureros sin experiencia, la empresa optó por la implementación de un programa que brindara capacitación en los procesos de costura a personas que no poseían conocimientos previos sobre ello, pero que contaran con ganas de aprender y desenvolverse como tal profesionalmente. Como se puede observar, este programa se creó a partir de la coyuntura que se estaba presentando en el sector, y años más tarde se instauró dentro del plan estratégico de la empresa en donde se encuentra presente hasta la actualidad; asimismo, este está incluido dentro de las políticas de capacitación del área de Recursos Humanos.

Este programa se enfoca en brindar todos los conocimientos básicos y necesarios al aprendiz para que este pueda desenvolverse eficientemente en las líneas de costura. El principal objetivo y la razón de ser del programa, es suplir la escasez de costureros que presenta el sector en la actualidad y con ello reducir los reprocesos ocasionados por personas en aprendizaje. Por lo tanto, es de suma relevancia que los aprendices pasen a las líneas de costura siendo capaces de desenvolverse eficientemente en una operación en concreto. Un ejemplo de esto lo dio una de las supervisoras entrevistadas: “Nosotros, los supervisores, cuando vemos que no tenemos costureros, recibimos (aprendices) de La Escuelita. Para esto, pedimos costureros según las operaciones que necesitamos cubrir, y la persona a cargo de la Escuelita te manda uno a partir de tus requerimientos. Entonces, pedimos, y ellos nos dan [a los que cumplen con lo que se necesita] y nosotros ya los pulimos en línea” (comunicación personal, 28 de junio, 2018).

El grupo de aprendices se encuentra bajo la dirección de una supervisora, quien los capacita en diversas operaciones. Cuando el aprendiz ha llegado al nivel requerido (50% de eficiencia), se le entrega el certificado de cumplimiento de la capacitación y es llevado a la línea con los demás costureros. Por otro lado, el tiempo de duración varía según la habilidad del aprendiz. Según la jefa de la unidad de costura, “entrenar a un costurero toma de 3 a 4 meses. No es fácil. Depende de la habilidad de la persona porque otros pueden demorar 3 semanas y están listos” (comunicación personal, 15 de junio, 2018).

ANEXO AD: Descripción del puesto “Supervisor de Costura”

Tabla AD1: Descripción del puesto “Supervisor de Costura”

Nombre del puesto:	Supervisor de Costura
Puesto del superior inmediato:	Jefe de Sector
Gerencia/Área:	Confecciones / Producción Costura
Puestos que le reportan:	Costureros, inspector final, manuales y habilitadores
Objetivo del puesto/función principal:	Organizar, dirigir y controlar la producción de prendas en la línea de producción de costura, basándose en el plan de costura, con la finalidad de cumplir con los planes de producción.
Descripción de funciones:	<p>Organizar la línea (asignación de personal y maquinarias) de producción a su cargo para la confección de los diferentes modelos asignados, según los procedimientos respectivos.</p> <p>Supervisar la producción a lo largo de la línea, en términos de calidad, cantidad y oportunidad, para asegurar que las confecciones se realicen bajo los estándares requeridos.</p> <p>Verificar que los cortes y avíos que ingresan a la línea cumplan con el procedimiento vigente, según las indicaciones de parte de la jefatura de confecciones, para llevar un control de la confección de los modelos asignados.</p> <p>Dar instrucciones al personal, acerca de cómo realizar las diferentes operaciones e inspecciones, para que se cumplan con los requerimientos especificados.</p> <p>Otras que le asigne su superior inmediato.</p>
Competencias:	<p>Corporativas: Adaptabilidad, iniciativa, orientación a la calidad, conciencia por la seguridad, conciencia por el medio ambiente y trabajo en equipo.</p> <p>Específicas: Liderazgo/Influencia, planeación y organización, orientación al servicio del cliente, comunicación y atención al detalle.</p>

Fuente: Empresa ABC (2018)

ANEXO AE: Resultados de la encuesta: estadística descriptiva

Tabla AE1: Estadística descriptiva de los factores individuales del emisor

Estadístico	Disfrute de ayudar a otros	Autoeficacia del conocimiento
Media	3.36	3.29
Mediana	3.25	3.00
Desviación	0.49	0.52
Mínimo	1.00	1.00
Máximo	4.00	4.00

Tabla AE2: Estadística descriptiva de los factores individuales del receptor

Estadístico	Motivación	Asimilación del conocimiento
Media	3.24	3.19
Mediana	3.25	3.00
Desviación	0.45	0.64
Mínimo	1.50	1.00
Máximo	4.00	4.00

Tabla AE3: Estadística descriptiva de los factores organizacionales

Estadístico	Soporte de la alta gerencia (supervisores)	Recompensas organizacionales	Trabas burocráticas	Lugares y duración de la transferencia
Media	3.06	2.67	2.88	2.76
Mediana	3.00	2.75	3.00	2.67
Desviación	0.60	0.76	0.59	0.65
Mínimo	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo	4.00	4.00	4.00	4.00

Tabla AE4: Estadística descriptiva de los procesos de intercambio de conocimiento

Estadístico	Donación	Recolección
Media	3.05	3.17
Mediana	3.00	3.00
Desviación	0.50	0.48
Mínimo	1.00	1.75
Máximo	4.00	4.00

Tabla AE5: Estadística descriptiva de la capacidad de innovación

Estadístico	Capacidad de innovación
Media	3.04
Mediana	3.00
Desviación	0.52
Mínimo	1.00
Máximo	4.00



ANEXO AF: Consentimientos informados

Figura AF1: Consentimiento informado 1

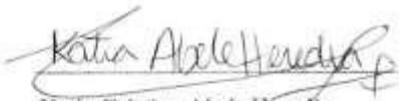
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Testes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Katia Cristina Abele Heredia Código PUCP: 2012 1224	 Andrea Alexandra Bernal Fernandez Código PUCP: 2012 0296
---	---

Yo, Gerente Comercial, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES

Atentamente: 

CARGO:

FECHA: 28 Junio 2018.

Figura AF2: Consentimiento informado 2

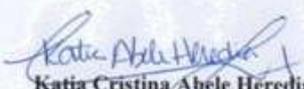
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,


Katia Cristina Abele Heredia
Código PUCP: 2012 1224


Andrea Alexandra Bernal Fernandez
Código PUCP: 2012 0296

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, sin embargo no se autoriza la publicación del nombre de la persona entrevistada.

Atentamente, 

FIRMA:
CARGO: JEFE DE DESARROLLO DE PRODUCTO
FECHA: 11/05/18

Figura AF3: Consentimiento informado 3

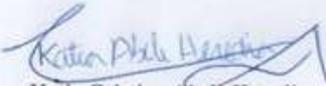
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,


Katia Cristina Abele Heredia
Código PUCP: 2012 1224


Andrea Alexandra Bernal Fernandez
Código PUCP: 2012 0296

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, sin embargo no se autoriza la publicación del nombre de la persona entrevistada.

Atentamente,

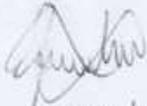

FIRMA:
CARGO: Jefe de control de calidad
FECHA: 11/5/18

Figura AF4: Consentimiento informado 4

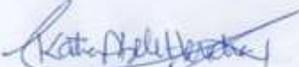
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 Katia Cristina Abele Heredia Código PUCP: 2012 1224	 Andrea Alexandra Bernal Fernandez Código PUCP: 2012 0296
--	---

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, sin embargo no se autoriza la publicación del nombre de la persona entrevistada.

Atentamente,

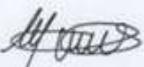
FIRMA: 
CARGO: Jefe de Ingeniería
FECHA: 11/5/2018

Figura AF5: Consentimiento informado 5

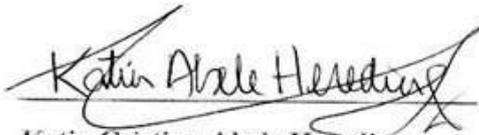
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 Katia Cristina Abele Heredia Código PUCP: 2012 1224	 Andrea Alexandra Bernal Fernandez Código PUCP: 2012 0296
---	---

Yo, ARLITA FERNANDEZ FERNANDEZ, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES

Atentamente, 

CARGO: Jefe Oficina Social, Promoción y Planeación Laboral
FECHA: 28/06/18

Figura AF6: Consentimiento informado 6

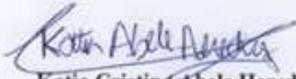
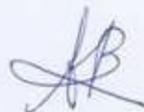
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucia Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 Katia Cristina Abele Heredia Código PUCP: 2012 1224	 Andrea Alexandra Bernal Fernandez Código PUCP: 2012 0296
--	--

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, sin embargo no se autoriza la publicación del nombre de la persona entrevistada.

Atentamente,

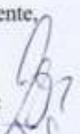

FIRMA:
CARGO: Jefe Sector
FECHA: 15/05/2018

Figura AF7: Consentimiento informado 7

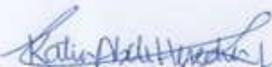
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,


Katia Cristina Abele Hérédia
Código PUCP: 2012 1224


Andrea Alexandra Bernal Fernandez
Código PUCP: 2012 0296

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, sin embargo no se autoriza la publicación del nombre de la persona entrevistada.

Atentamente,

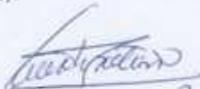
FIRMA: 
CARGO: *Jefe de Recursos Humanos*
FECHA: *10.05.2018*

Figura AF8: Consentimiento informado 8

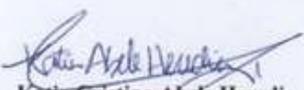
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,


Katia Cristina Abele Heredia
Código PUCP: 2012 1224


Andrea Alexandra Bernal Fernandez
Código PUCP: 2012 0296

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, sin embargo no se autoriza la publicación del nombre de la persona entrevistada.

Atentamente,

FIRMA: 
CARGO: *Supervisora*
FECHA: *15-05-18*

Figura AF9: Consentimiento informado 9

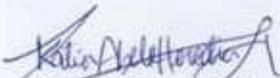
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

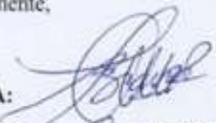
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 Katia Cristina Abele Heredia Código PUCP: 2012 1224	 Andrea Alexandra Bernal Fernandez Código PUCP: 2012 0296
--	--

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, sin embargo no se autoriza la publicación del nombre de la persona entrevistada.

Atentamente,

FIRMA: 

CARGO: Supervisor

FECHA: 15-05-18

Figura AF10: Consentimiento informado 10

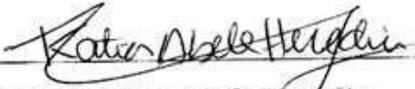
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 _____ Katia Cristina Abele Heredia Código PUCP: 2012 1224	 _____ Andrea Alexandra Bernal Fernandez Código PUCP: 2012 0296
--	--

Yo, SUPERVISORA, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES

Atentamente,

CARGO: Instructora/Supervisora
FECHA: 28-6-18 

Figura AF11: Consentimiento informado 11

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Katia Cristina Abele Heredia Código PUCP: 2012 1224	 _____ Andrea Alexandra Bernal Fernandez Código PUCP: 2012 0296
--	---

Yo, Supervisora, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES

Atentamente,

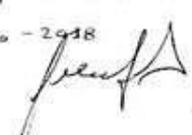
CARGO: Supervisora
FECHA: 28-Junio-2018


Figura AF12: Consentimiento informado 12

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Capacidad de Absorción del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 _____ Katia Cristina Abele Hcredia Código PUCP: 2012 1224	 _____ Andrea Alexandra Bernal Fernandez Código PUCP: 2012 0296
--	---

Yo, Supervisora, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES

Atentamente,

CARGO: Supervisora 20-06-18

FECHA: 

Figura AG13: Consentimiento informado 13

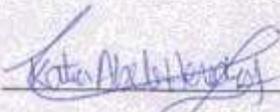
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Gestión del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 _____ Katia Cristina Abele Heredia Código PUCP: 2012 1224	 _____ Andrea Alexandra Bernal Fernandez Código PUCP: 2012 0296
--	--

Yo, Ysabel Segura Bernal Gerenta de Manufacturas, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención a mi nombre.

Atentamente,

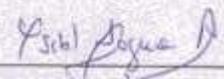
 _____ ENTIDAD: Asociación de Exportadores (ADEX) DNI: 09081442 FECHA: 25/05/2018

Figura AG14: Consentimiento informado 14

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dr. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada concerniente a los temas de Gestión Estratégica, Innovación y Gestión del Conocimiento, es analizar los procesos que se dan dentro de la organización y cómo interactúan entre ellos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 Katia Cristina Abele Heredia Código PUCP: 2012 1224	 Andrea Alexandra Bernal Fernandez Código PUCP: 2012 0296
---	--

Yo, Yaudika Lema Rosales, Especialista de la Dirección de Tecnología de la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica INNOVACIÓN EN PROCESOS A PARTIR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención a mi nombre.

Atentamente,


ENTIDAD: Ministerio de la Producción
DNI: 46565037
FECHA: 07/06/18