

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**



---

**MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA LAS  
MYPES DEL SECTOR PANIFICACION DE HUÁNUCO**

---

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE  
DOCTOR EN GESTION EMPRESARIAL

Mg. Gerardo Garay Robles

HUÁNUCO – PERÚ

2015

## **DEDICATORIA**

*A Helmer y Mery, a quienes debo la vida y sus enseñanzas*

*A Eva, Roberto y Kevin, mi esposa e hijos*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, ser maravilloso por darme siempre fuerza y fe.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a todas las personas que de alguna u otra forma han contribuido al desarrollo de la presente tesis doctoral.

Al Dr. Guillermo Bocangel Weydert, por su apoyo, sugerencias y comentarios, por ser el asesor de la tesis.

A la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, a quien debo mis estudios de pregrado y post grado.

Por último a mis amigos, mis alumnos: José Calderón Silva, Franklin Santiago Valqui, Marissa Tomi Laureano, Roxana Calvo Chujutalli, Claudia Aguirre Luna, Giulianna Villanueva Medrano y Viviana Condezo Guerra. Sin el apoyo de ellos hubiese sido imposible el trabajo de campo.

## RESUMEN

El presente es el resultado del estudio cuyo objetivo fue diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento para las medianas y pequeñas empresas (Mypes) del sector panificación de Huánuco. La investigación estuvo dividida en dos fases, la primera cualitativa, nos permitió desarrollar el modelo conceptual propuesto y la segunda, cuantitativa nos permitió confirmar empíricamente el modelo conceptual diseñado. Los procesos de gestión del conocimiento fueron analizados a través de un estudio de ocho casos que presentan las Mypes de panificación. La entrevista semiestructurada, la observación directa y los documentos de las empresas panificadoras fueron los principales métodos de recolección de datos en la fase cualitativa. Así, se exploró empíricamente el modo en que los trabajadores gestionan su conocimiento y, como resultado de la investigación, se desarrolló un modelo con tres fases: la generación, la transferencia y la integración del conocimiento. El modelo conceptual, obtenido como resultado de la investigación cualitativa, fue contrastado empíricamente utilizando una muestra de 14 personas de ocho empresas panificadoras y se aplicó la prueba estadística Chi cuadrada para verificar empíricamente los elementos organizativos e individuales que intervienen en dichos procesos. Los resultados obtenidos indican que la generación del conocimiento depende de los trabajadores, es decir, se generara conocimientos con una cultura organizacional y un estilo directivo que motive a los trabajadores. La transferencia del conocimiento, depende de una cómoda distribución física de la planta, de una cultura organizacional abierta y receptiva y un estilo directivo que genere participación y, por último la integración del conocimiento depende de una buena cultura organizacional propiciadora de la asimilación del conocimiento en los trabajadores.

**PALABRAS CLAVE:** diseño, cualitativo, cuantitativo

## **ABSTRACT**

The research consisted in the creation of a knowledge management program for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the bakery industry of Huanuco. The research had two phases; a qualitative developed phase which proposed the conceptual model and a second phase which empirically confirmed. The knowledge management processes were analyzed through eight cases. The main data collection methods in the qualitative phase included: Semi-structured interviews, direct observation and documentation analysis, therefore the manner how employees manage their knowledge was empirically studied which lead in a program with three phases: The generation, the transference and the integration of knowledge. Thus the generated conceptual model was empirically tested using a sample of 14 people from eight bakery companies and the appliance of Chi-square test for empirical verification of each organizational and individual component involved in these processes. The results indicated that the generation of knowledge depends on workers, in other words, the organizational culture and management style encourages workers to generate knowledge. The knowledge transference is subject to the plant physical layout, the management style and the organizational culture. Finally the integration of knowledge depends on an organizational culture which encourages the assimilation of employees' knowledge.

**KEY WORDS:** design, qualitative, quantitative

## RESUMO

Este é o resultado de um estudo cujo objetivo era projetar um modelo conceitual de gestão do conhecimento para médias e pequenas empresas (MPEs) do setor de padaria Huanuco. A pesquisa foi dividida em duas fases, a primeira qualitativa, quantitativa nos permitiu desenvolver o modelo conceitual proposto e o segundo, nos permitiu confirmar empiricamente o modelo conceitual projetado. Os processos de gestão do conhecimento foram analisados através de um estudo de oito casos com MPEs de cozimento. As entrevistas semi-estruturadas, observação direta e documentação das empresas de panificação foram os principais métodos de coleta de dados na fase qualitativa. Assim, empiricamente explorou como os funcionários gerir os seus conhecimentos e, como resultado da investigação, foi desenvolvido um modelo com três fases: a geração, transferência e integração de conhecimento. O modelo conceitual obtido como resultado de uma pesquisa qualitativa, foi empiricamente testado com uma amostra de 14 pessoas de oito empresas de panificação e teste estatístico Qui-quadrado foi aplicado para verificar empiricamente os componentes organizacionais e individuais envolvidas nestes processos. Os resultados indicam que a geração de conhecimento depende de trabalhadores, ou seja, o conhecimento com a cultura organizacional e estilo de gestão que incentiva os trabalhadores a gerar. A transferência de conhecimentos depende de um confortável layout físico da planta, em uma cultura e estilo de gestão organizacional aberta e receptiva que gera interesse e, finalmente, a integração do conhecimento depende de uma boa promessa cultura organizacional de assimilação do conhecimento os trabalhadores.

**PALAVRAS CHAVE:** design, qualitativa, quantitativa

## INTRODUCCION

En el mundo de hoy, el estudio de la gestión del conocimiento es de relevancia para las empresas que operan en entornos dinámicos pues, la generación, transferencia y la integración del conocimiento son procesos críticos para ser superiores a la competencia. Por eso, las empresas que cuenten con un modelo conceptual de gestión del conocimiento, tendrán una herramienta gerencial de gran utilidad que dará ventaja competitiva a sus empresas.

Por tal razón el objetivo de la esta investigación es proporcionar a la Mypes del sector de panificación de Huánuco - Perú de un modelo de gestión del conocimiento para que puedan comprender como se genera, transfiere e integra el conocimiento entre los trabajadores de estas empresas.

La investigación se realiza en dos fases: una cualitativa y otra cuantitativa. En la fase cualitativa se logran identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la generación, transferencia e integración del conocimiento como también, el diseño de un modelo conceptual del cómo se gestiona el conocimiento en las medianas y pequeñas empresas (Mypes) del sector en panificación de Huánuco.

En la fase cuantitativa, se prueban las hipótesis formuladas a partir del modelo conceptual diseñado en la fase cualitativa. Para esto se utiliza una muestra de 14 personas de las ocho empresas panificadoras de Huánuco.

La metodología empleada en la fase cuantitativa es la siguiente: a) revisión del modelo conceptual, determinado en la fase cualitativa, b) definición de variables, c) operacionalización de variables, d) indicadores de las variables, f) diseño de la encuesta, g) planteamiento de las hipótesis, h) diseño y selección

de la muestra, i) confiabilidad y validez de la recolección de datos y j) prueba de hipótesis.

El resultado de la fase cuantitativa es el modelo validado de gestión del conocimiento, en el que se identificaron los facilitadores y barreras (elementos organizacionales e individuales) de la generación, transferencia interna e integración del conocimiento en las empresas panificadoras.

La tesis está organizada en cinco capítulos que, a continuación, brevemente se describen:

En el primer capítulo se fundamenta el problema, mediante su descripción, identificación y delimitación; se definen los objetivos, las hipótesis y, la justificación del problema.

En el segundo capítulo se presenta los antecedentes de la investigación: internacional, nacional y local; se toma en cuenta los principales estudios de gestión de conocimiento, las bases teóricas donde se definen conceptos y gestión del conocimiento, los principales modelos de gestión del conocimiento y, se describe las Mypes del sector panificación huanuqueña.

En el tercer capítulo se describe la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa.

En el cuarto capítulo se presenta los resultados del desarrollo de la investigación cualitativa.

En el quinto capítulo se presenta los resultados del desarrollo de la investigación cuantitativa

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones del modelo de gestión propuesto.



<b>DEDICATORIA</b>	I
<b>AGRADECIMIENTO</b>	II
<b>RESUMEN</b>	III
<b>SUMMARY</b>	IV
<b>RESUMO</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	V
<b>ÍNDICE</b>	VII
	Pág.
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Formulación del problema	4
1.1 Problema general	4
1.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivo General y objetivos específicos	4
1.4 Hipótesis y/o sistema de hipótesis	5
1.5 Variables	7
1.6 Justificación e importancia	10
1.7 Factibilidad de la investigación	12
1.8 Limitaciones	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes	15
2.2 Bases teóricas	18
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Fase cualitativa	93
3.2 Fase cuantitativa	105
3.2.1 Tipo de investigación	105
3.2.2 Nivel o alcance de la investigación	106
3.2.3 Diseño de la investigación	106
3.2.4 Metodología de la investigación	106
3.2.5 Población y muestra	107
3.2.6 Técnica e instrumento de recolección de información	108
3.2.7 Técnica e instrumento de recolección de datos	109
3.2.8 Diseño del cuestionario	109
3.2.9 Validación del instrumento de medición	110
3.2.10 Confiabilidad del instrumento de medición	110
3.2.10 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	111

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b>	
4.1	Investigación cualitativa 112
4.1.1	Análisis individual de casos 112
4.1.2	Modelo conceptual de Gestión del Conocimiento de las medianas y pequeñas empresas (MYPES) del sector panificación de Huánuco 129
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA</b>	
5.1	El modelo conceptual 132
5.2	Variables de la investigación 132
5.3	Operacionalización de variables 133
5.4	Determinación de la técnica e instrumento de investigación para la recolección de datos 137
5.5	Contrastación de los resultados del trabajo de campo 140
5.6	Contrastación de la hipótesis general 186
5.7	Aporte científico de la investigación 210
5.8	Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes 211
	<b>CONCLUSIONES</b> 213
	<b>SUGERENCIAS</b> 215
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> 216
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> 219
	<b>ANEXOS</b> 220

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Descripción del problema**

Hoy en día en el mundo las estructuras productivas y financieras se interconectan dando origen a una interdependencia entre agentes económicos, mercado y naciones.

Como consecuencia de ello en el Perú se está llevando a cabo una liberación económica y apertura de nuevos mercados, especialmente los internacionales, por lo que la generación de riquezas depende estrechamente de las expectativas y actividades de agentes económicos de algunas regiones del planeta.

Las empresas peruanas están obligadas a girar bajo un entorno dinámico de nuevas oportunidades, obligándolas a ser más competitivas bajo nuevos modelos de gestión; sin embargo la mayoría de las personas involucradas en la dirección de las empresas aún consideran que estas se encuentran conformadas por recursos humanos, financieros y materiales, sin tener en cuenta que además se requiere la utilización del conocimiento, las habilidades y actitudes de las personas integrantes de estas empresas, es decir que estas tengan iniciativa para que sean capaces de realizar las actividades inherentes a su puesto con independencia; tomando las decisiones necesarias y correctas para el buen funcionamiento de la empresa y con esto se pueda lograr no sólo el crecimiento económico sino también el desarrollo humano de los integrantes de las compañías.

Bajo esta perspectiva, se considera al trabajador como el poseedor de los conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas (capital humano) así como de aquellos conocimientos desarrollados y explicitados (toda información que permanece cuando los empleados se han ido a casa como son las bases de datos, etc.) por las organizaciones (capital estructural) siendo que ambos tipos de capital conforman al capital intelectual, por lo que es a éste elemento a quien debe dársele real importancia a tal grado que se considere al recurso humano capaz de valerse por sí mismo y que el trabajador ceda lo mejor de sí a su labor, generando una satisfacción personal, grupal y en consecuencia considerarlo como una herramienta estratégica (de competitividad) necesaria para enfrentar los nuevos desafíos del entorno.

En nuestro medio (distritos de Huánuco y Amarilis) se cuentan con 44 Mypes del sector panificación legalmente reconocidas y según algunos propietarios de estas empresas aproximadamente más de un 100% no reconocidas; en todas ellas se visualizan un rezago industrial ya que carecen de un modelo de desarrollo que incorpore el conocimiento, las capacidades y habilidades de los recursos humanos con relación a la productividad, no tienen en cuenta que las empresas más competitivas a escala nacional y mundial los activos más valiosos y productivos son las personas.

A pesar de la situación económica de los distritos de Huánuco y Amarilis, el sector panificación es una de las principales fuentes industriales de ocupación, por lo que es necesario elevar las oportunidades de desarrollo de esta actividad.

También se debe reconocer que la mayoría de las empresas de este rubro no son competitivas considerando que los volúmenes de producción son insuficientes en virtud de que únicamente se destina la producción al interior de la región y muy difícilmente al mercado nacional. En consecuencia las empresas necesitan mejorar, y para lograrlo es necesario realizar estudios de calidad, de producción, de costos, de precio, de estructura organizacional, etcétera, considerado al trabajador como una parte integral importante de la empresa, razón por la cual, esta investigación desarrolla un nuevo modelo de gestión basado en el conocimiento.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.1 Problema general**

¿Cómo se gestiona el conocimiento en las medianas y pequeñas empresas (Mypes) del sector panificación de Huánuco?

### **1.2 Problemas específicos**

- ¿Cómo se genera el conocimiento en las Mypes del sector panificación en Huánuco?
- ¿Cómo se transfiere el conocimiento en las Mypes del sector panificación en Huánuco?
- ¿Cómo se integra el conocimiento en las Mypes del sector panificación en Huánuco?

## **1.3 Objetivo General y objetivos específicos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento para las medianas y pequeñas empresas (Mypes) del sector panificación de Huánuco

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la generación del conocimiento
- Identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la transferencia del conocimiento

- Identificar los elementos contextuales que, faciliten e impiden la integración del conocimiento
- Diseñar un modelo conceptual de generación, transferencia e integración del conocimiento en las medianas y pequeñas empresas (MYPES) del sector en panificación de Huánuco.
- Confirmar empíricamente el modelo conceptual diseñado.

#### **1.4 Hipótesis y/o sistema de hipótesis**

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en dos fases: la primera corresponde a una **investigación cualitativa** y la segunda a una **investigación cuantitativa**.

##### **1.4.1 Hipótesis para la investigación cualitativa**

La **fase cualitativa** se desarrolló mediante la modalidad de estudio de casos. Se emplea esta modalidad porque es una estrategia de diseño de investigación que se caracteriza por el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de las mismas.

Por lo tanto, en las investigaciones cualitativas “Las hipótesis se modifican sobre la base de razonamientos del investigador y las circunstancias. Desde luego, no se prueban estadísticamente (Bogdan y Biklen, 2014, Staller, 2010 y Berg, 2008).” (Hernández et al 2014:365)

### 1.4.2 Hipótesis para la investigación cuantitativa

#### **Hipótesis de investigación 01**

Ho (nula) : Los facilitadores para crear conocimiento son independientes de la generación del conocimiento.

H1 (alterna) : Los facilitadores para crear conocimiento están relacionadas con la generación del conocimiento.

#### **Hipótesis de investigación 02**

Ho (nula) : Las barreras para crear conocimiento son independientes de la generación del conocimiento.

H1 (alterna) : Los barreras para crear conocimiento están relacionadas con la generación del conocimiento

#### **Hipótesis de investigación 03**

Ho (nula) : Los facilitadores para transferir conocimiento son independientes de la transferencia interna del conocimiento.

H1 (alterna) : Los facilitadores para transferir conocimiento están relacionados con la transferencia interna del conocimiento.

#### **Hipótesis de investigación 04**

Ho (nula) : Las barreras para transferir conocimiento son independientes de la transferencia interna del conocimiento.



H1 (alterna) : Las barreras para transferir conocimiento están relacionadas con la transferencia interna del conocimiento.

### **Hipótesis de investigación 05**

Ho (nula) : Los facilitadores para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento.

H1 (alterna) : Los facilitadores para la integración del conocimiento están relacionados con la integración del conocimiento.

### **Hipótesis de investigación 06**

Ho (nula) : Las barreras para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento.

H1 (alterna) : Las barreras para la integración del conocimiento están relacionadas *con* la integración del conocimiento.

## **1.5 Variables**

### **1.5.1 Variables para la investigación exploratoria**

- Actividades que generan conocimiento en las Mypes del sector panificación.
- Mecanismo de transferencia y de integración de conocimiento en la Mypes del sector panificación.
- Elementos contextuales que intervienen, facilitan y dificultan la generación, transferencia y la integración del conocimiento en las Mypes del sector panificación.

### 1.5.2 Variables para la investigación cuantitativa

- **Variables de generación del conocimiento**

Variable independiente: Contexto de la generación del conocimiento

Variable dependiente: Generación del conocimiento

- **Variables de transferencia interna del conocimiento**

Variable independiente: Contexto de la transferencia interna del conocimiento

Variable dependiente: Transferencia interna del conocimiento

- **Variables de la integración del conocimiento**

Variable independiente: Contexto de la integración del conocimiento

Variable dependiente: Integración del conocimiento

### 1.5.3 Cuadro de operacionalización de las variables

**Cuadro de operacionalización de las variables de generación del conocimiento**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
<b>VI</b> Contexto de la generación del conocimiento	Facilitadores para crear conocimiento	Cultura organizacional
		Estilo directivo
		Motivación del personal
	Barrera para crear conocimiento	Disponibilidad del tiempo
		Rotación de trabajadores
<b>VD</b> Generación del conocimiento	Adquisición externa	Compra de bibliografía y revistas
		Capacitación por proveedores
		Uso de internet
	Creación interna	Capacitación interna
		Desarrollo de nuevos productos

**Cuadro de operacionalización de las variables de transferencia interna del conocimiento**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
<b>VI</b> Contexto de la transferencia interna del conocimiento	Facilitadores para transferir conocimiento	Distribución física
		Cultura organizacional
		Estilo directivo
	Barrera para transferir conocimiento	Disponibilidad del tiempo
<b>VD</b> Transferencia interna del conocimiento	Mecanismos formales	Documentos de trabajo
	Mecanismos informales	Consulta entre el personal
		Observación
	Mecanismos de soporte tecnológico	Archivos en : CD, DVD, USB

**Cuadro de operacionalización de las variables de la integración del conocimiento**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
<b>VI</b> Contexto de la integración del conocimiento	Facilitadores para la integración del conocimiento	Cultura Organizacional
	Barrera para la integración del conocimiento	Disponibilidad del tiempo
		Rotación del personal
<b>VD</b> Integración del conocimiento	Mecanismos formales	Manuales
	Mecanismos de soporte tecnológico	Documentos en :CD, DVD, USB

### **1.6 Justificación e importancia de la investigación**

El recurso económico básico de la sociedad hoy en día no es el capital ni el trabajo, ni mucho menos los recursos naturales, sino el conocimiento, y en consecuencia la actividad principal dedicada a la creación de riqueza no es la asignación de capital a la transformación de materia prima en productos elaborados, ni el trabajo mismo, sino la creatividad y la innovación<sup>1</sup>, es decir la aplicación del conocimiento al trabajo.

El desarrollo de la economía de un país es la tecnología (desarrollada en base al conocimiento) y el acceso a la información. La evolución de esta

---

<sup>1</sup> La creatividad es la capacidad de pensar en soluciones nuevas a un problema existente, o a descubrir problemas diferentes, mientras que la innovación es la capacidad de hacer cosas nuevas. (Ordoñez 2010:12); tanto la creatividad como la innovación están basadas en el conocimiento.

sociedad moderna es conocida como sociedad del conocimiento o sociedad de la información.

La sociedad del conocimiento impone a las empresas operar en entornos dinámicos y competitivos, por lo que los directivos de las mismas deben de tener en cuenta que el conocimiento, aumenta su valor económico, educativo, cultural y social y, gestionar este conocimiento proporciona calidad, oportunidad, mejoramiento en los procesos y perdurabilidad en el mercado a través del tiempo.

Con los cambios en la sociedad, específicamente en el mercado, nacional y local, y especialmente en nuestro medio (incursión de empresas nacionales), hace perentorio que la empresas, como las Mypes identifiquen y documenten el conocimiento de los colaboradores, y así incluirlos bajo un modelo de Gestión del Conocimiento, para disminuir tiempos y costos de producción, mejorar procesos e incursionar en la innovación.

Por tal razón la presente investigación posee justificación práctica<sup>2</sup>; mediante este trabajo se proporciona un modelo de Gestión del Conocimiento para las Mypes de Panificación, modelo que mediante su implantación generara valor en estas empresas, para mejorar su competitividad.

---

<sup>2</sup> Autores como Hernández Sampieri (2014: 40), considera que un investigación posee implicaciones practicas cuando ayuda a resolver un problema real; también, Cesar Augusto Bernal (2010: 106) manifiesta que una investigación posee justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos , propone estrategias que al aplicarlas contribuyen a resolverlas.

## 1.7 Factibilidad de la investigación

La investigación fue factible por las viabilidades siguientes:

- A) En recursos humanos**, se contó con la participación de profesionales especialistas en gestión empresarial, de la E.A.P de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan. También se contó con personal especializado en aplicación de instrumentos de medición en investigación.
- B) En accesibilidad**, mediante la Cámara de Comercio de Huánuco, se pudo acceder a información detallada de las Mypes de panificación de Huánuco y Amarilis; nexos muy importantes también, para acceder a los directivos de cada empresa constituida en la muestra. Se tuvo acceso a bases de datos del Concejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (Alicia – CONCYTEC), a repositorios nacionales de las diferentes universidades del país y del mundo, a la biblioteca especializada de la FIIyS de la UNHEVAL, etcétera.
- C) En evaluación ambiental**, dada la naturaleza de la investigación, esta no atentó contra el medio ambiente.
- D) En evaluación técnica**, se contó con los equipos y materiales necesarios.
- E) En evaluación ético moral**, se respetó las afirmaciones de los participantes tanto de las entrevistas como de los cuestionarios aplicados; se tuvo muy en cuenta su privacidad y deseos de ser considerados como participantes en esta investigación.

**F) En lo económico,** se contó con los recursos económicos necesarios para afrontar y cubrir todos los gastos incurridos en el desarrollo de la investigación.

## 1.8 Limitaciones

Para Mario Bunge (2004), "... la investigación científica no termina en un final único, en una verdad completa: ni siquiera busca una fórmula única capaz de abarcar el mundo entero. El resultado de la investigación es un conjunto de enunciados (fórmulas) más o menos verdaderos y parcialmente interconectados, que se refieren a diferentes aspectos de la realidad. En este sentido es la ciencia **pluralista**. Pero en otro sentido es **monista**: la ciencia se enfrenta con todos los campos del conocimiento con un solo método y un solo objetivo. La unidad de la ciencia no estriba en una teoría única que lo abrace todo, ni siquiera en un lenguaje unificado apto para todos los fines, sino en una unidad de su planteamiento." (Bunge 2004:27)

Por lo descrito "... la ciencia no puede proponerse un objetivo definido como algo último, el objetivo de la ciencia es más bien el perfeccionamiento continuo de sus principales productos (las teorías) y medios (las técnicas), así como la sujeción de territorios cada vez mayores a su poder. " Bunge 2004:27

Por lo tanto nuestra investigación, aparte de tener limitación pluralista y monista, presenta limitación de, interpretación y generalización del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto; ésta, está limitada a la población en estudio (distrito de Huánuco y distrito de Amarilis) y a Mypes con

características particulares, por lo que extrapolarlo a nivel nacional e internacional no es apropiado.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1 Internacional**

Zapata Cantú Laura Esther, en el 2004 desarrollo la tesis **Los determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona**, en la Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; esta tesis tuvo como objetivo consolidar teóricamente y empíricamente, la gestión del conocimiento centrando el análisis en pequeñas y medianas empresas de tecnologías de información y, principalmente, el conocimiento como recurso estratégicamente relevante para el sostenimiento de una ventaja competitiva.

El estudio, luego de un análisis cualitativo y cuantitativo, presenta un modelo de Gestión del Conocimiento, donde la generación del conocimiento, atributos del conocimiento y transferencia del conocimiento, son variables que dependen de los elementos contextuales de la generación del conocimiento, elementos contextuales de la transferencia del conocimiento, los atributos del conocimientos y, las características de los actores.

### **2.1.2 Nacional**

Werner Prien Cabezas Espinoza, desarrollo el trabajo de tesis: **Mecanismo distribuido para la gestión del conocimiento organizacional;** lo desarrollo en la Universidad de Ingeniería el año 2006 en Lima; tuvo como objetivo general proporcionar a las empresas un mecanismo eficiente y capaz de gestionar (crear y mantener) el conocimiento inmerso en una unidad organizacional mediante procesos que permitan la compilación del conocimiento de forma distribuida e incremental, de manera que un determinado campo de conocimiento, tras la interacción con sus usuarios, evolucione a un estado más refinado o estructurado. El trabajo concluyo que por sí mismas la tecnología no son la clave de la ventaja competitiva, el componente humano sigue siendo la clave; ningún sistema genera conocimiento por sí mismo, y el contexto en el cual se interpreta la información sigue siendo fundamental.

El autor también manifiesta que un compromiso efectivo de toda la organización en el proceso de creación del conocimiento es un elemento clave, si se realiza de manera responsable y se logran eslabonar los distintos

componentes los resultados obtenidos muchas veces son espectaculares por lo menos dentro de la misma organización.

### **2.1.3 Local**

Abimael Adam Francisco Paredes, desarrollo en el año 2013 a tesis doctoral **Modelo de Gestión del Conocimiento para las empresas del sector comercio, rubro ventas de computadoras y programas informáticos**, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan. El trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo conceptual de Gestión del Conocimiento para las medianas y pequeñas empresas del rubro ventas de computadoras, periféricos y programas informáticos en Huánuco.

El autor concluyo su estudio en un modelo denominado SYSTEMIX, donde gráfica y explicativamente demuestra que la generación del conocimiento, la comunicación interna del conocimiento y la integración de la misma, dependen del contexto de la generación, la comunicación interna y la integración del conocimiento. También, pon énfasis que dentro del proceso de la generación del conocimiento de las empresas del sector comercio, rubro ventas de computadoras y programas informáticos, los atributos de emisor y atributos del receptor del conocimiento son de mucha importancia para la transferencia interna del conocimiento, ya que esto, señala el autor, dependen de la resistencia, la confiabilidad, capacidad de asimilación y receptividad de los trabajadores.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 El conocimiento, evolución del conocimiento

Para dar respuesta a la pregunta sobre la naturaleza del conocimiento, la filosofía occidental dio origen a una rama de la Filosofía denominada “teoría del conocimiento” o Gnoseología<sup>3</sup> (Sanguinetti 2005: 9).

En esta tradición se destacan dos corrientes de pensamiento denominadas Racionalismo y Empirismo, iniciadas por los filósofos griegos Platón y Aristóteles respectivamente. El Racionalismo, que parte del idealismo en Platón, sostiene básicamente que el conocimiento no es el producto de la experiencia sensorial sino que se origina en un proceso mental a partir de un conocimiento a priori, y que a través del razonamiento basado en axiomas (pensamiento deductivo) puede llegarse a la verdad absoluta. El Empirismo, por el contrario, partía del supuesto de que todo lo que estaba en la mente pasaba antes por los sentidos. (Sanguinetti 2005: 10)

El Racionalismo tuvo su más destacado exponente en el francés René Descartes, quien en su libro “El discurso del método”, propuso un conjunto de reglas para llegar al conocimiento verdadero a partir del pensamiento racional. Más aún, separó, como entidades independientes, la mente racional y la sustancia material y con ello dio origen a la escuela

---

<sup>3</sup> La filosofía del conocimiento, llamada también gnoseología o teoría del conocimiento, se ocupa de la interpretación esencial del conocimiento humano. A veces se le denomina epistemología, especialmente en la literatura anglosajona, aunque este último nombre (etimológicamente, “estudio del saber”) correspondería, más bien, a la filosofía de la ciencia.

cartesiana de pensamiento basado en la dicotomía mente – cuerpo. Para los cartesianos, el verdadero conocimiento acerca del mundo se obtiene a través de la mente, no de los sentidos. Esta forma de pensamiento llevó a extremos como el expuesto algunos años después de Descartes por el filósofo irlandés, el obispo George Berkeley en su libro “Principios del conocimiento Humano”, publicado en 1710, en el que plantea que la realidad no existe sin una mente que la produzca. Las cosas existen en la medida en que son percibidas por la mente. (Sanguinetti 2005: 10)

Por su parte, el Empirismo tuvo su máximo exponente en el inglés John Locke quien, en su libro “Un ensayo sobre el entendimiento humano”, rechazó el apriorismo cartesiano y sostuvo que la mente era como una tabla rasa sobre la que la experiencia, a través de la percepción sensorial y utilizando un pensamiento deductivo por el que se llega a conceptos generales a partir de hechos particulares, iba escribiendo o generando las ideas. Para él, la experiencia tenía dos elementos: la percepción sensorial, que generaba las ideas sobre las cosas y la reflexión que era la percepción de la operación de la propia mente. La unión de estos dos elementos permitía llegar al conocimiento objetivo del mundo.

El filósofo alemán Emmanuel Kant, en su libro “Crítica de la razón pura”, trató de conciliar estas dos tradiciones filosóficas argumentando que el conocimiento surge cuando tanto el pensamiento lógico del Racionalismo como la experiencia sensorial del Empirismo trabajan juntos. Sin embargo, afirmó que la mente disponía de unas categorías

innatas mediante las cuales ordenaba la información sensorial de tal manera que pudiera comprender dicha información. Por otro lado sostuvo Kant que la mente nunca podría conocer “la cosa en si” sino sólo sus manifestaciones o fenómenos.

Una variante del Empirismo, el Pragmatismo, surgida a finales del siglo XIX y principios del XX y debida a los filósofos Charles S. Peirce, William James y Jhon Dewey, argumenta, contrario a lo sostenido por Platón, que solo es verdadero aquello que funciona. Sólo tiene sentido, según James, aquellos conocimientos que plantean una diferencia para la vida en términos de valor monetario. Dewey afirmó que las ideas no sirven de nada, excepto que se conviertan en acciones que reacomoden y reconstruyan de alguna manera el mundo en que vivimos. En esto, trabajaron en la misma línea de pensamiento que los enciclopedistas franceses del siglo XVIII, cuyo objeto con la “Enciclopedia” fue sistematizar el conocimiento práctico o “techné”, que hasta entonces era propiedad de unos pocos artesanos, y ponerlo a disposición de todo aquel que quisiese aprender un arte u oficio para beneficio propio y de la sociedad. (Sanguinetti 2005: 11)

### **2.2.2 Concepto de conocimiento**

Para la Real Academia Española (RAE) el conocimiento es “acción y efecto de conocer” y conocer lo define como “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales, la naturaleza, las cualidades y relaciones

de las cosas”. El conocer es un proceso continuo cuyo resultado o producto es el conocimiento (Caballero 2008:14).

El conocimiento es producto de la actividad humana. Es un fenómeno cultural. Por ello, el conocimiento refleja esa naturaleza cambiante, inestable pero a la vez en equilibrio propia de la actividad vital del hombre (Parra, 2004: 15).

Para Ismael Quintanilla Pardo (2002) “el conocimiento no se descubre, se construye. Es construcción del pasado que se proyecta hacia el futuro, resultado de la acumulación de saberes que nuestros antepasados fueron erigiendo”. Este es un proceso conforma el cambio, el crecimiento y el desarrollo.

Según Sveiby<sup>4</sup> (2000), el conocimiento es una “capacidad de actuación” de cada persona que se va creando de forma continua con el aprendizaje y que no se puede separar del contexto.

Estas definiciones son conceptualizaciones generalizadas, por lo que es necesario definir conocimiento dentro de contexto de la investigación.

El conocimiento para Davenport<sup>5</sup> “... es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencia e información. Se origina y

---

<sup>4</sup> Citado por América Martínez Sánchez y Martha Corrales Estrada en su libro administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento. (2011)

<sup>5</sup> Citado por Domingo Valhondo en su libro Gestión del conocimiento: del mito a la realidad.(2003)

*aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo embebido no sólo en los documentos y base de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas”.*

El conocimiento deriva de la información, como ésta deriva de los datos, y son los humanos que hacen para que esta transformación tenga lugar.

Las actividades creadoras del conocimiento tienen lugar en las mentes de las personas, a diferencia de los datos, que pueden encontrarse en registros y transacciones y de la información que se reciben en forma de mensaje. El conocimiento se obtienen de los individuos, que pueden transferirlo utilizando medios estructurados, como documentos y libros, o en contacto persona a persona mediante conversaciones y aprendizaje (Valhondo 2003: 50,51), por último, para Caballero Romero (2008:14), el conocer es un proceso continuo cuyo resultado el conocimiento científico.

### **2.2.3 El conocimiento, la información y datos**

Con el fin de comprender la gestión del conocimiento, es necesario diferenciar que es conocimiento, información y datos.

Un dato es un número o una palabra o letra sin ningún contexto. Por ejemplo, los números de 5 o 100, son solo datos. Sin referencia a cualquier espacio o el tiempo, estos números o datos son puntos sin sentido en el espacio y el tiempo. Según Uriarte (2008), la frase clave



para definir complementariamente un dato es de "fuera de contexto". Y ya que está fuera de contexto, entonces no tiene relación significativa con cualquier otra cosa.

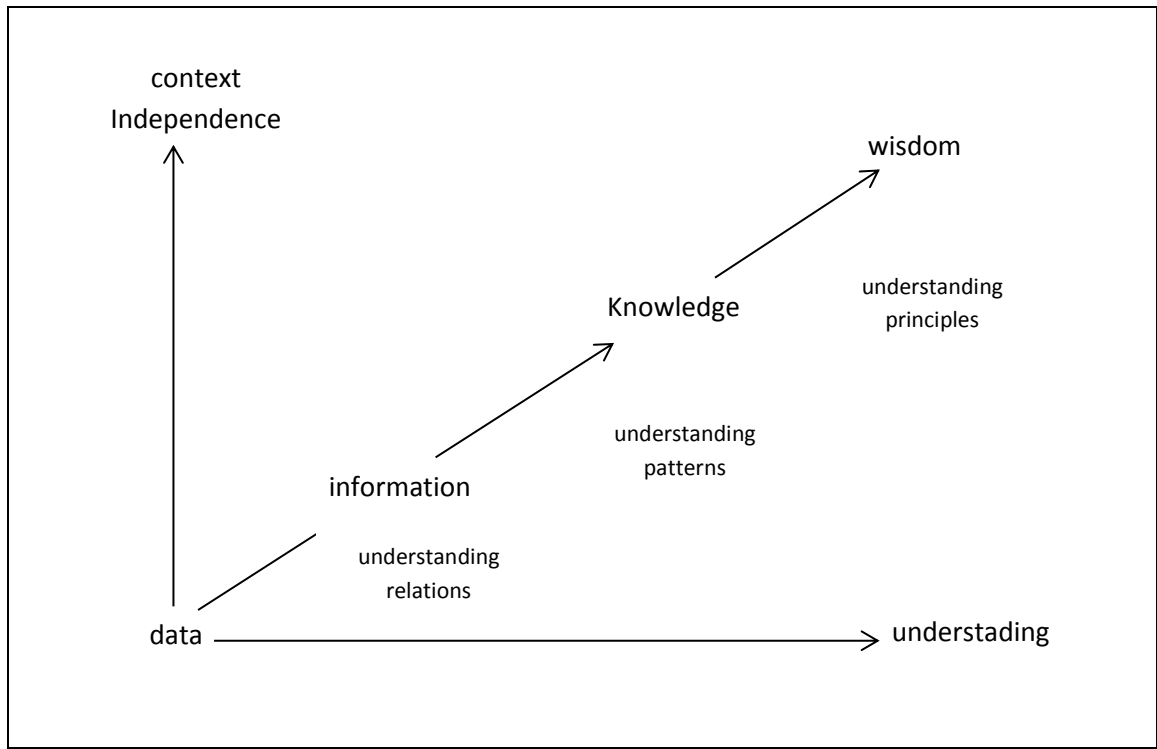
Una simple recopilación de datos no es información, la relación entre los elementos de datos es la información. En otras palabras, lo que es esencial en la toma de datos o una colección de la información de datos es el contexto, es decir, la relación entre los datos.

Por ejemplo, si nos dan números 1 y 12, podemos relacionar con el número 1 sea inferior a 12 y mayor que 0, mientras que el 12 es un número mayor que 1, pero menos de 13. En este nivel de comprensión, estos números son solo datos. Sin embargo, si nos asociamos 12 con el número de meses al año, entonces se crea el contexto. Con respecto, estos datos se convierten en información, y la información suministrada por el contexto es que hay 12 meses en 1 año. Hemos establecido una relación entre los dos datos 1 y 12. Nos hemos asociado con el número 1 con año y el número 12 con meses. Hemos puesto los datos en un contexto de producción de información.

En general, información permanece relativamente estable en el tiempo y de naturaleza lineal (ver Figura N°2.1).

En resumen, la información es una relación entre los datos que son dependientes de contexto para su significado y con poca incidencia en el futuro.

**Figura N° 2.1**  
**Conceptual Progression from Data to Knowledge**  
**(Evolución conceptual de datos a Conocimiento)**



Fuente: (Uriarte: 2008:2)

Cuando la información se procesa, tiene el potencial para los convertirse en conocimiento. La información se procesa aún más cuando se encuentra un patrón de relación existente entre los datos y la información. Y cuando uno es capaz de darse cuenta y comprender los patrones y sus implicaciones, entonces esta colección de datos y la información se convierten en conocimiento. Pero a diferencia de la sola información que es dependiente de contexto, el conocimiento tiene la tendencia a crear su propio contexto.

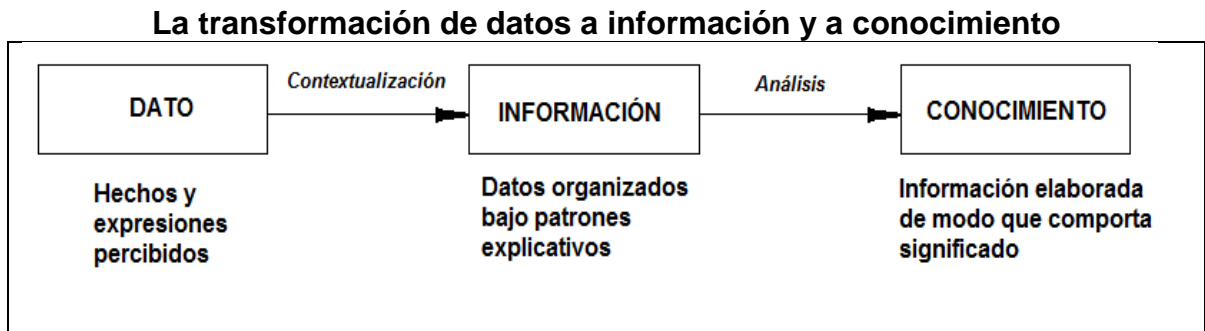
En otras palabras, los patrones que representan el conocimiento tienen una tendencia para tener auto-contextualización. Estos patrones

que representan el conocimiento tienen una característica de ser completa, una característica que la sola información no contiene.

Estos patrones son dinámicos. Ellos están constantemente cambiando. Pero cuando estos patrones se entienden completamente, hay un alto grado de previsibilidad y fiabilidad en cuanto a cómo los patrones cambian o evolucionan con el tiempo.

El conocimiento es mucho más amplio que la información, y trata a ésta como instrumento para poder actuar, es decir, es aquella información (adquirida, seleccionada, evaluada, interiorizada, etcétera) que nos permite llevar a cabo las acciones para alcanzar nuestros objetivos (Paniagua 2007: 55). Por último, el conocimiento es aquella información que ha pasado por un análisis mediante el cual, dicha información adquiere una relevancia y utilidad para poder actuar y alcanzar nuestros objetivos.

**Figura N° 2.2**



Fuente: (Paniagua 2007:55)

## 2.2.4 Tipos de conocimiento

Para Davenport y Prusack (Valhondo 2003: 67), el conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual, y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación y e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.

En la economía moderna, el conocimiento que es capaz de aprovechar es la ventaja competitiva de la organización. Esta ventaja competitiva se realiza mediante la plena utilización de la información y los datos junto con el aprovechamiento de habilidades e ideas de las personas, así como sus compromisos y motivaciones.

Para Urrutia (2008): *“In the corporate context, knowledge is the product of organization and systematic reasoning applied to data and information. It is the outcome of learning that provides the organization’s only sustainable competitive advantage.”*<sup>6</sup>

Por último el conocimiento no debe entenderse únicamente como el resultado generado por las investigaciones científicas, sino que debe incluir a todas las elaboraciones humanas, “que

---

<sup>6</sup> En el contexto empresarial, el conocimiento es el producto de la organización y sistemática razonamiento aplicado a los datos e información. Es el resultado del aprendizaje que proporciona una ventaja competitiva sostenible de la organización.

pretenden el desarrollo alrededor de las experiencias vivenciales que conlleva al descubrimiento y dominio del mundo para el bien de la humanidad” (Correa: 2008 90).

Como tal el conocimiento es un activo esencial que se ha vuelto más importante que la tierra, trabajo o del capital en la economía actual.

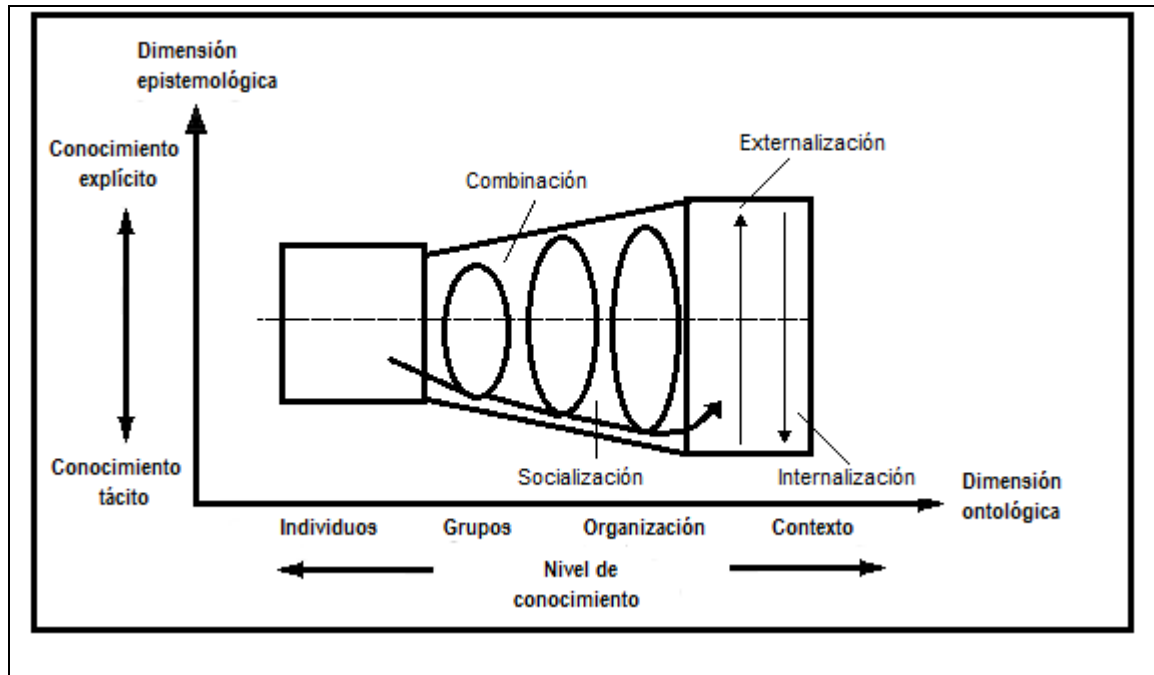
#### **2.2.4.1 Dimensiones del conocimiento**

En el libro Knowledge Creating Company (1995), Nonaka y Takeuchi afirman que en la creación del conocimiento hay que distinguir dos dimensiones: una epistemológica y otra ontológica.

La primera hace referencia a la naturaleza del conocimiento, la que se categoriza en tácito y explícito. La segunda tiene que ver con las fuentes y la ubicación del conocimiento: individuos, grupos, organizaciones y contexto. Lo descrito lo visualizamos en la siguiente figura.

Figura N° 2.3

## Cuatro formas de conversión del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995: 57)

El conocimiento tácito es el que se almacena en el cerebro de una persona el explícito es el conocimiento que figura en los documentos u otras formas de almacenamiento que no sea el cerebro humano. Por lo tanto el conocimiento explícito se puede almacenar o incrustada en instalaciones, productos, procesos, servicios y sistemas. Ambos tipos de conocimiento pueden ser producidos como resultado de las interacciones o innovaciones.

El conocimiento tácito y explícito, impregnan el funcionamiento diario de las organizaciones y contribuyen a

la consecución de sus objetivos y a responder a situaciones nuevas y los retos emergentes.

### **A) El conocimiento Tácito**

El conocimiento tácito es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.” (Parra 2004:28), en si está constituido por la percepción subjetiva y las emociones (García – Arregui 2003:23)

Para Urrutia (2008), el conocimiento tácito se almacena en las cabezas de la gente. Se acumula a través del estudio y la experiencia. Este conocimiento se desarrolla a través del proceso de interacción con otras personas, crece a través de la práctica de la prueba y error y la experiencia de éxito y fracaso.

El conocimiento tácito, por lo tanto, depende del contexto. Es difícil formalización, registro o articular. Incluye percepciones subjetivas, intuiciones y conjeturas. Como el conocimiento intuitivo, es difícil de comunicar y articular. Dado que el conocimiento tácito es muy individualizado, el grado y la instalación en la que puede ser compartido

depende en gran medida de la capacidad y voluntad de la persona que lo posee para transmitir a los demás.

El conocimiento tácito puede ser compartido y comunicado a través de diversas actividades y mecanismos. Las actividades incluyen conversaciones, talleres, formación en el puesto de trabajo y similares. Los mecanismos incluyen, entre otros, el uso de herramientas de tecnología de la información, tales como correo electrónico, trabajo en grupo, mensajería instantánea y las tecnologías relacionadas.

En la gestión de conocimiento tácito, el primer obstáculo a la mayoría organizaciones es identificar este tipo de conocimiento. Una vez identificado el conocimiento tácito relevante, se hace muy valioso para la organización que lo posee porque es un único activo que es difícil para otras organizaciones replicarlo. Esta misma característica de ser único y difícil de replicar es lo que hace que el conocimiento tácito dé una base de la ventaja competitiva a la organización.

Por consiguiente, es esencial para una organización para descubrir, difundir y utilizar el conocimiento tácito de sus empleados con el fin de optimizar el uso de su propio capital intelectual.



En cualquier organización, el conocimiento tácito es el requisito esencial para tomar buenas decisiones. Un nuevo ejecutivo que aún no está familiarizado con la organización le resultará difícil tomar buenas decisiones, para ello tiene que adquirir conocimiento tácito sobre el funcionamiento de la organización. El conocimiento tácito es por lo tanto, crucial para hacer las cosas y la creación de valor para la organización.

Esta es la esencia de la "organización de aprendizaje". Para los directivos y empleados es de necesidad aprender e interiorizar el conocimiento relevante a través de la experiencia y acción, generando nuevos conocimientos personales y de grupo, interactuando siempre con la organización.

## **B) El conocimiento Explícito**

El conocimiento explícito es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y que pueden transmitirse y compartir fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados (como los programas de software) o principios universales (Parra 2004: 28). Este tipo de conocimiento se codifica, se almacena en documentos, bases de datos, páginas web, correos electrónicos y similares. Es un conocimiento que puede ser fácilmente

puesto a disposición a otros y se transmiten o comparten en formas de lenguas sistemáticas y formales. Estos incluyen los activos de conocimiento como informes, memorandos, planes de negocios, dibujos, patentes, marcas registradas, listas de clientes, metodologías, y similares. Ellos representan una acumulación de la experiencia de la organización, se mantiene en una forma que se puede acceder fácilmente por las partes interesadas y, si se desea, se replica. En muchas organizaciones estos activos de conocimiento se almacenan con la ayuda de las computadoras y la información tecnológica.

El conocimiento explícito no está completamente separado del conocimiento tácito, los dos son complementarios entre sí. Sin el conocimiento tácito será difícil, imposible, para entender el conocimiento explícito. Por ejemplo, una persona sin conocimientos técnicos, matemáticos o científicos (conocimiento tácito) tendrá gran dificultad para entender la formulación matemática o diagrama de flujo de proceso químico, aunque puede ser fácilmente disponible en la biblioteca o bases de datos de la organización (conocimiento explícito).

Y a menos que tratamos de convertir el conocimiento tácito a conocimiento explícito, no podemos reflexionar sobre ella, estudiar y discutir, y compartirla dentro de la

organización - ya que permanecerá oculta y de difícil acceso dentro de la cabeza de la persona que lo tiene.

### **2.2.5 La interacción entre los tipos de conocimiento**

El conocimiento personal puede convertirse en conocimiento de la organización a través de la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Este proceso dinámico es la esencia de la creación de conocimiento en una organización.

Según el profesor Ikujiro Nonaka, la interacción entre conocimiento tácito y explícito — la que origina la generación del conocimiento — puede realizarse mediante cuatro procesos<sup>7</sup> diferentes y complementarios, como son: socialización, externalización, combinación e internalización.

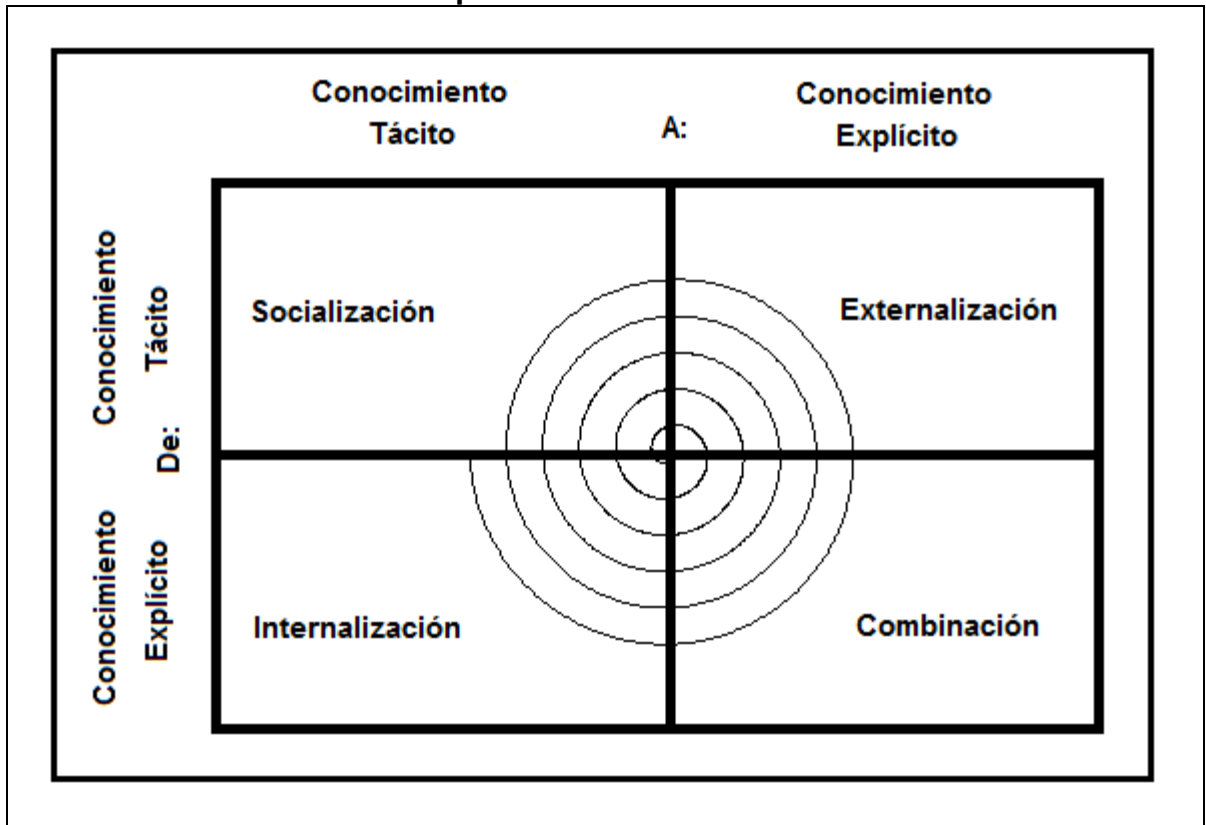
El proceso de creación de conocimiento se basa en un movimiento de doble espiral entre estos dos tipos de conocimiento. El Grafico N° 2.4 muestra los cuatro modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación y la internalización.

---

<sup>7</sup> Denominada también como modelo SECI

Figura N° 2.4

## Espiral del conocimiento



Fuente: (Valhondo 2003: 37)

**La socialización** es un proceso de creación de conocimiento tácito común a través de experiencias compartidas; el campo de interacción se basa en individuos que comparten experiencias y espacio al mismo tiempo. A través de este proceso, creencias inarticuladas comunes y habilidades incorporadas son creadas y desarrolladas.

En la socialización, el conocimiento tácito de una persona se comparte y se transmite a otra persona y se convierte en parte del conocimiento tácito de la otra persona.

**La externalización** es un proceso de articulación de conocimiento tácito en conocimiento explícito mediante como conceptos y / o diagramas. El proceso utiliza a menudo metáforas, analogías, y / o dibujos. Este modo se activa mediante un diálogo destinado a crear conceptos de conocimiento tácito. Un buen ejemplo de la externalización es el proceso de crear un nuevo concepto de producto o el desarrollo de un nuevo proceso de producción. Aquí el conocimiento tácito en los cerebros de los expertos se articula y se expresa como conceptos o dibujos, convirtiéndose así en conocimiento explícito que puede ser estudiado y perfeccionado aún más.

**La Combinación** es un proceso de montaje de nuevo y existente conocimiento explícito en un conocimiento sistémico. Por ejemplo, un investigador puede reunir una serie de conocimientos explícitos previamente existente con el fin de elaborar un nuevo conjunto de especificaciones para un prototipo de un nuevo producto. O un ingeniero puede combinar dibujos disponibles y especificaciones de diseño para producir un nuevo diseño o equipos de proceso. Lo que ocurre comúnmente es la combinación de un concepto recién creado con el conocimiento existente para producir algo tangible, por ejemplo, un nuevo modelo de producto.

**La internalización** es un proceso de incorporar el conocimiento explícito en conocimiento tácito. Un excelente ejemplo de esto es "aprender haciendo o usar." El conocimiento explícito que está

disponible en forma de texto, sonido o vídeo facilita el proceso de internalización. El uso de los manuales de instrucciones de varias máquinas o equipos es un ejemplo por excelencia de conocimiento explícito que se utiliza para la internalización. Las instrucciones que se aprenden y pasan a formar parte del conocimiento tácito de la persona.

### 2.2.6 El conocimiento y las organizaciones

El valor de una organización desde el punto de vista de los accionistas se puede definir como el valor monetario de las acciones de la empresa. Esta definición se puede visualizar como:

$$\text{Valor de mercado} = \text{número de acciones} \times \text{Valor de cada acción}$$

Pero, para las nuevas organizaciones la definición de valor está dado por:

$$\text{Valor de mercado} = \text{activos tangibles} + \text{activos intangibles}$$

Dónde:

**Activos Tangibles:** Son los activos medidos de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados. Es decir, los activos medibles directamente y especificados en los balances anuales: el Capital Contable.

**Activos Intangibles:** Todo aquel recurso asociado al Capital Intelectual.

Para Sánchez Muñoz (2007):

“Los activos y las inversiones intangibles son elementos esenciales para la creación de valor en las empresas y en

consecuencia para el crecimiento económico. Sin duda el intangible fundamental con que las empresas cuentan es su conocimiento, y sus dificultades de medición y aprehensión son bien evidentes ya que el conocimiento es input y output del proceso productivo y, de otra, muchas de sus características hacen que su medición sea muy complicada: una buena parte del mismo es implícito, los elementos que lo componen son heterogéneos, no es observable y no hay un módulo que nos permita transformar inputs en outputs, es decir, no hay una función de producción que se pueda utilizar para predecir, ni siquiera de manera aproximada, el efecto que una unidad de conocimiento va a tener en los resultados económicos” .

Ese conocimiento, junto con el resto de activos intangibles con que cuenta las empresas, se han venido analizando y para ello se está utilizando la noción de capital intelectual, entendiendo por tal la combinación de recursos y actividades de capital humano, capital estructural y capital relacional de una organización. Los componentes de dicha noción, asumida por Sánchez Muñoz (2007), se definen de la siguiente manera:

- **El Capital Humano** está integrado por el conocimiento que el empleado se lleva cuando abandona la empresa. Incluye los saberes, capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización.

Mientras una parte de este conocimiento es exclusivo de los individuos otra parte puede ser genérica. Ejemplos son la capacidad para innovar, la creatividad, el saber hacer y la experiencia previa, la capacidad para trabajar en equipo, para la negociación, la flexibilidad, la motivación, la satisfacción, la lealtad, etc., así como su nivel educativo y su titulación.

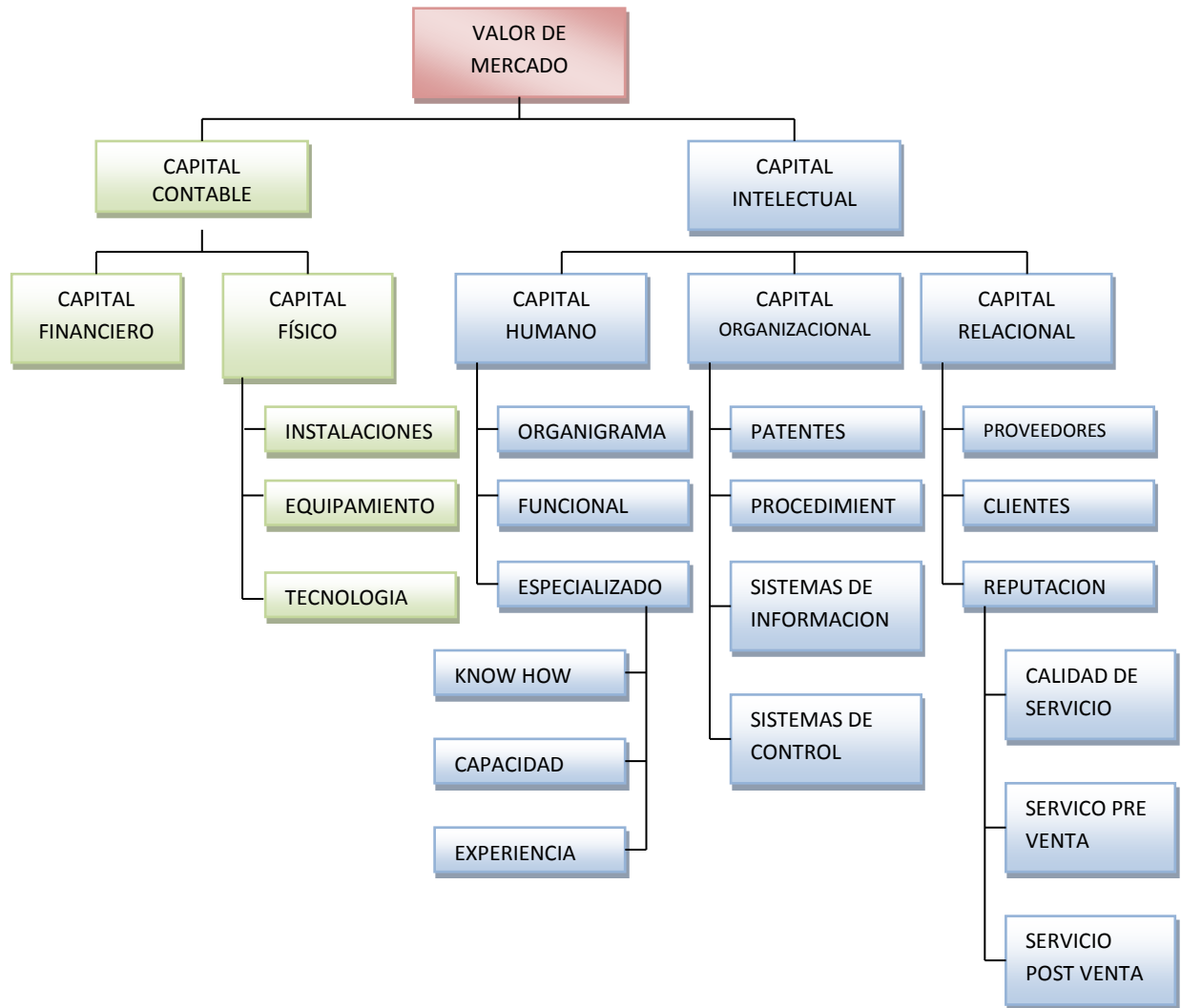
- **El Capital Estructural** es el conjunto de conocimientos que permanece en la empresa al final de la jornada laboral. Comprende las rutinas organizativas, los procedimientos, sistemas, culturas, bases de datos, etcétera. Ejemplos son la flexibilidad organizativa, el servicio de documentación, el uso generalizado de Tecnologías de la Información, la capacidad organizativa de aprender, etc. Algunos de ellos pueden protegerse legalmente y convertirse en Derechos de Propiedad Intelectual o Industrial, como los derechos de autor o las patentes.
- **El Capital Relacional** es el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con clientes, proveedores de bienes, servicios o capital o con sus socios de I+D. Comprende tanto las relaciones de la empresa con terceros (inversores, acreedores, clientes, proveedores, etc.), como las percepciones que estos tienen de la compañía. Ejemplos son la imagen, la lealtad y la satisfacción de los clientes, los pactos con los proveedores, el poder comercial, la capacidad de negociación con instituciones financieras, con reguladores, etc.



El siguiente diagrama (Pavez Salazar, 2000) resume la descomposición basada en esta definición:

**Figura N° 2.5**

**Los activos en las organizaciones**



Fuente: Pavel Salazar (2000:16)

## 2.2.7 La Gestión del Conocimiento (GC)

No existe una definición universalmente aceptada de la gestión del conocimiento, sin embargo, existen numerosas definiciones ofrecidas por expertos. Un resumen sobre la definición de Gestión del Conocimiento (GC) se presenta a continuación en el Cuadro N° 2.1

**Cuadro N° 2.1**

### Descripciones e interpretaciones de la Gestión del Conocimiento

<b>Autor(es)</b>	<b>Descripción</b>
Strapks (1980)	Entendimiento de las relaciones entre los datos, identificación y documentación de reglas para la gestión de los datos; y el asesoramiento de que los datos son exactos y el mantenimiento de su integridad.
Zeleng (1987)	Facilitación de coordinación de subsistemas descentralizados que pueden establecer y adaptar sus propios objetivos.
Anthos (1991)	Políticas, procedimientos y tecnologías empleadas para operar unos datos continuamente actualizados enlazados en redes de bases de datos.
Gopal y Gagnon (1995)	Identificación de categorías de conocimientos necesarios para soportar la totalidad de las estrategias de negocios, hacer una evaluación del estado actual de los conocimientos de una institución y transformar la base de conocimiento actual en otra base de conocimiento nueva y más potente al rellenar las carencias de conocimiento.
Maglita (1995)	Aplicación de conocimientos y recursos de información tanto en línea como fuera de línea; entrenamiento, guía y equipamiento de usuarios con herramientas de acceso a los conocimientos monitorizados las noticias e información externa.
Macintosh (1996)	Implica la identificación y el análisis del conocimiento requerido y disponible y la subsiguiente planificación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimientos así como alcanzar los objetivos de la institución.
Maglita (1996)	En general, la GC intenta organizar y hacer disponible algo tan importante como “saber cómo, dónde y cuándo” se necesita. Esto incluye procesos, procedimientos, patentes, referencias a trabajos, fórmulas, “mejores prácticas”,

	previsiones y elecciones. Tecnológicamente: intranets, "groupware" <sup>8</sup> , almacenes de datos, redes, tableros de boletines de videos conferencias; todas son herramientas clave para almacenar y distribuir esta inteligencia.
O'Dell (1996)	Aplicación de enfoques sistemáticos para encontrar, entender y usar conocimientos para crear valor.
Petrash (1996)	Es proporcionar el conocimiento preciso, a la persona adecuada y en el momento oportuno de modo que pueda tomar la mejor decisión.
Bais (1997)	Se propone capturar el conocimiento que los empleados de una institución realmente necesitan en un repositorio central y depurar el excedente.
Bekman (1997)	Formalización del acceso a la experiencia, el conocimiento y la expertez, que crea nuevas capacidades, proporciona unas prestaciones superiores, alienta la innovación y mejora el valor del cliente.
Hibbard (1997)	Proceso de capturar la experiencia de una institución en cualquier parte donde resida. Conservarla en base de datos en papel o en la mente de las personas, y distribuirla a cualquier sitio donde pueda ayudar a producir la más alta rentabilidad.
Van der Speck y Spijkevert (1997)	Combinar, indexar, buscar y pulsar la tecnología para ayudar a las instituciones a organizar los datos almacenados en múltiples fuentes y entregarlos, sólo como información relevante, a los usuarios.
Wiig (1997)	Es la construcción, renovación, aplicación sistemática explícita y deliberada del conocimiento para maximizar la efectividad relacionada con los conocimientos y retorno a partir de sus activos de conocimiento.
Albert (1998)	Es el proceso de coleccionar, clasificar, y diseminar información a través de una institución, de modo que tenga propósito para quien lo necesite.
CPA Journal (1988)	Organizar y analizar la información en las bases de datos de una institución de modo que ese conocimiento pueda ser fácilmente compartido a través de la institución, en lugar de languidecer en el departamento en el que fue creado, inaccesible a los miembros de la institución.
Willet and Copellan (1998)	La GC incorpora búsqueda inteligente, categorización y acceso a los datos desde base de datos diferentes y heterogéneos, correos electrónicos y ficheros.
Dalkir (2005)	La GC es la coordinación deliberada y sistemática de las personas de una organización, su tecnología, procesos y

<sup>8</sup> Software colaborativo o groupware se refiere al conjunto de programas informáticos que integran el trabajo en un sólo proyecto con muchos usuarios concurrentes que se encuentran en diversas estaciones de trabajo, conectadas a través de una red (internet o intranet).

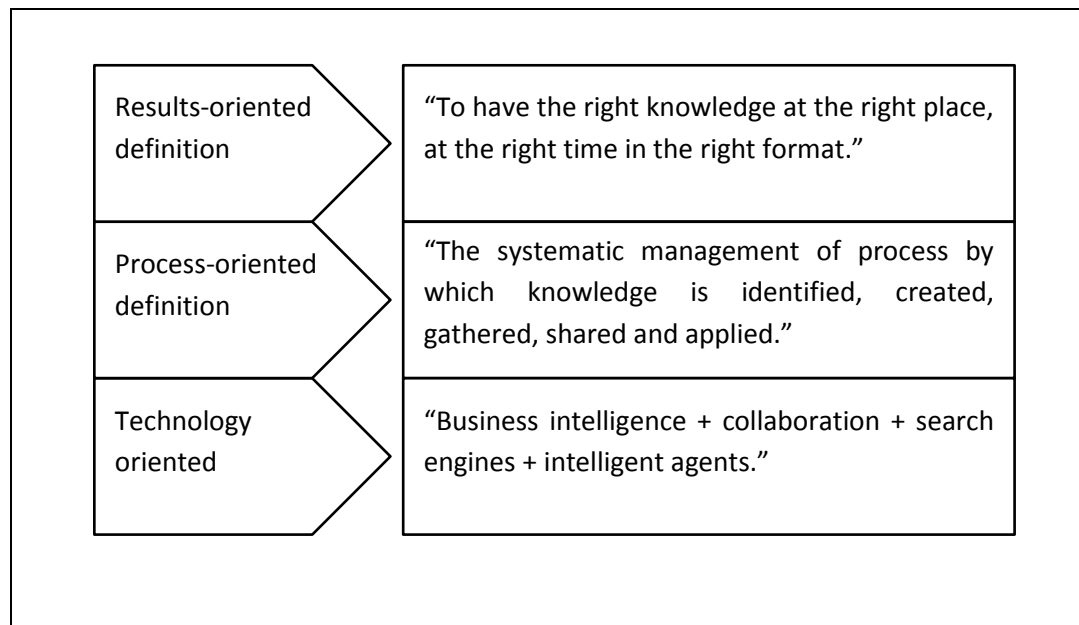
	estructura organizacional, para agregar valor a través de la reutilización e innovación. Esta coordinación se logra por medio de la creación, difusión y aplicación del conocimiento, así como a partir de la promoción de las valiosas lecciones aprendidas y las mejores prácticas dentro de la memoria corporativa para estimular un aprendizaje organizacional continuo.
Arbonies y Aldazabal (2005)	La GC es la activación del mismo en actos, rutinas creativas que dan sentido a la información.
Del Moral et al. (2008)	Se entiende por GC al conjunto de principios, métodos, técnicas herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos, para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible.

Fuente: (Del Moral et al 2007: 18,19), ampliada por el autor de la tesis.

De las definiciones anteriores, la definición más simple determina que la gestión del conocimiento es la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito y compartido dentro de la organización. Poniendo más técnica y precisión, la gestión del conocimiento es el proceso a través del cual, las organizaciones generan valor de sus activos basada en el conocimiento y propiedad intelectual y, definido en generalmente, se hace evidente que la gestión del conocimiento se ocupa de los procesos de identificación, adquisición, distribución y mantenimiento del conocimiento esencial para la organización.

Para Filemon A. Uriarte (2008), la definición de la Gestión del Conocimiento (GC)<sup>9</sup>, está orientada en tres aspectos: orientada en la tecnología, en la definición de resultados y en los procesos. En la siguiente Figura Filemon A. Uriarte representa lo mencionado.

<sup>9</sup> Knowledge Management (KM), Gestión del Conocimiento en español.

**Figura N° 2.6****What is KM?**

Source: Benjamin, V.R., "Knowledge Management in Knowledge-Intensive Organizations", Intelligent Software Components (2001)

De lo anterior, podemos determinar para el interés del desarrollo de la investigación, que Gestión del Conocimiento es la gestión sistemática de los procesos por los cuales se identifica el conocimiento, se crea, se reúne, se comparte y aplica.

**2.2.7.1 Objetivos de la gestión del conocimiento**

Para Madanmohan Rao (2005: 318), el objetivo de la gestión del conocimiento es la capacidad de localizar y reunir a las personas y ofrecer información relevante que lo necesiten para que puedan tomar medidas efectivas al hacer su trabajo. Para el mencionado autor los objetivos de la Gestión del Conocimiento incluyen:

- Be organized around work process - these knowledge management objectives will concentrate on improving work processes for the general knowledge and performance of the organization. The objectives will specifically focus on employees and their individual roles, skills, and knowledge base.
- Maintain knowledge and facilitate communication – There are two areas of focus associated with these knowledge management objectives. One collection of knowledge management objectives relates to management standards, guide lines, priorities, and best practices; the second collection is the audit and quality of these management standards.
- Focus on the future – These knowledge management objectives are associated with strategy and vision. They include market knowledge, process innovation, and recruitment, as well as planning and forecasting objectives to maintain viability and implement new initiatives.
- Support your organization's business objectives – These are the knowledge management objectives to meet the organization's mission and corporate objectives. They focus on setting context within the current culture of the organization and driving the change required to modify individual behaviors to ultimately modify the culture.
- Promote innovations – The relationships your employees have with your organization, teams, one another, and within the community are encapsulated in these work, life, and human resource-related knowledge management objectives.
- Maintain a knowledge-creating organization – These knowledge management objectives concentrate on how to bring continuous learning and improvement into work processes, management best practices, strategy, planning, vision, and change management activities.

De acuerdo al autor, el primer objetivo de la Gestión del Conocimiento, se centran en torno a los procesos de trabajo, para su mejora y conocimiento dentro de la organización; centrandose específicamente en los empleados, sus roles individuales, habilidades y conocimientos. El segundo objetivo es mantener el conocimiento y facilitar su comunicación. El tercer objetivo es centrarse en el futuro, es decir los objetivos de la Gestión del Conocimiento están asociados con la estrategia y la visión y de esta manera mantener la viabilidad y poner en práctica nuevas iniciativas. El cuarto objetivo es apoyar los objetivos de la organización, para cumplir con la misión y los objetivos corporativos. El quinto objetivo es promover innovaciones y el ultimo Mantener una organización creadora de conocimiento.

#### **2.2.7.2 Elementos de la Gestión del Conocimiento**

Un sistema completo de gestión del conocimiento debe contener cuatro elementos Estos son: (a) la creación de conocimiento y la captura, (b) el intercambio y enriquecimiento del conocimiento, (c) el almacenamiento y recuperación de la información, y (d) la difusión del conocimiento.

##### **A) Creación y captura de conocimiento**

El primer elemento de la Gestión del Conocimiento es la creación y captura de conocimiento. El Conocimiento continuamente se está creando en cualquier grupo,

corporación u organización; desde la misma interacción entre las personas se genera conocimiento. Uno de los principales objetivos de la Gestión del Conocimiento es capturar el conocimiento que se produce durante estas interacciones.

Como consecuencia de la naturaleza altamente competitiva de los mercados de hoy, cada vez hay más necesidad dentro de las organizaciones para crear nuevos conocimientos, generar nuevas ideas y conceptos, y capturar estos y nuevos conocimientos, ideas y conceptos. La supervivencia de una empresa u organización a veces depende en gran medida de la cantidad de conocimiento nuevo y avanzado que puede generar, capturar y utilizar, con el fin de producir un producto o servicio más competitivo o atractivo. Por esta razón, dos factores se han convertido de suma importancia para la competitividad: la creatividad y la innovación. Estos dos factores se han convertido no sólo es importante, sino esencial, para la viabilidad a largo plazo de la empresa u organización. A menos que una organización es capaz de crear nuevos productos, desarrollar los procesos de fabricación más eficientes, o introducir mejoras en el diseño o función, tendrá grandes dificultades para competir en los mercados cambiantes de hoy.



La creación de nuevo conocimiento no será posible sin la creatividad y la innovación. Estos son los dos rasgos o habilidades necesarias para que la organización sea más productiva y competitiva. Por esta razón, la creatividad y la innovación requieren una gestión adecuada. Si se gestiona con eficacia, estas habilidades se pueden aprovechar para descubrir enfoques alternativos para hacer cosas, la manera más rápida de completar las tareas, métodos más baratos de producir resultados, y los caminos más fáciles para lograr los resultados deseados.

El Brainstorming (Lluvia de ideas) es uno de los métodos más comunes utilizados para poner de manifiesto la creatividad y la innovación de las personas. Diferentes personas tienen diferentes niveles de conocimiento sobre algunas cosas, así como las diferentes formas de mirar la misma cosa. El proceso de intercambio de ideas permite el intercambio de opiniones e ideas y modelos mentales utilizados por los individuos.

Mediante esta técnica –la lluvia de ideas– tales ideas, opiniones y modelos mentales pueden ser impugnadas y defendidas, ulteriormente desarrollados o modificados; a través de lluvia de ideas se hace posible llevar a cabo la diversidad de perspectivas y conjuntos

mentales que se encuentran en los cerebros de los participantes. Llevar adecuadamente las sesiones de lluvia de ideas, hace posible producir una perspectiva sobre un problema común. Esta perspectiva podría llevar a la innovación y los nuevos conocimientos.

El proceso de creación de nuevos conocimientos es el más difícil de gestionar. A menudo, la creatividad y la innovación florecen cuando hay un mínimo de intervención de la administración. Sin embargo, para muchas organizaciones no hay otra opción que encontrar los medios para administrar este proceso, ya que para algunos, su supervivencia como una organización viable depende de lo bien que se pueden gestionar este proceso. Una vez que se crea nuevos conocimientos, será necesario capturarlo de modo que pueda ser utilizado.

El conocimiento puede ser capturado de diversas maneras. El conocimiento fuera de la organización puede ser capturado mediante el acceso a diferentes fuentes, tales como publicaciones, sitios web, correos electrónicos e Internet. El conocimiento explícito dentro y fuera de la organización pueden ser capturados en diversas formas, tales como informes impresos, registros de las reuniones, las copias de las notas y similares. Estos documentados se generan generalmente en varias etapas de operación

de la organización. Por otro lado, el conocimiento tácito puede ser creado y capturado en discusiones y reuniones con colegas de oficina, los interesados, socios institucionales, asesores y expertos. Seminarios y talleres también proporcionan excelentes lugares para crear y capturar el conocimiento tácito a través de los altavoces o los participantes.

### **A1) Gestión de contenidos**

Un componente principal para la creación y la captura del conocimiento es la gestión del contenido, que implica la creación de una base de datos de información, en general, tres decisiones esenciales están involucradas en el proceso de poblar la base de datos de información.

La primera decisión está en cómo se creará la nueva información, como contribuirlo y publicarlo. La información puede ser contribuida de muchas maneras. Se puede presentar en la base de datos a través de una forma prescrita o puede ser contribuida a través de la página web, correo electrónico, carpetas públicas compartidas y compartirlo mediante directorios de red. La gestión de contenidos consiste en tomar una decisión sobre medios aceptables de adición de contenido a la base de datos.

La segunda decisión es el acceso o derechos posteriores, como actualizar o eliminar información contenida en la base de datos. Los usuarios de una base de datos suelen realizar varias rutas para facilitar el acceso a la información. Por otra parte, los contribuyentes a la base de datos no deberían encontrar barreras para seguir contribuyendo datos útiles o información. Por estas razones, la capacidad del sistema para distinguir los que tiene acceso legítimo de los que no tienen es un componente importante en la gestión de contenidos.

La tercera decisión es en el que la información sea digno de figurar en la base de datos. La Información, documentos, páginas web y correos electrónicos son generalmente no estructurados de acuerdo a los requisitos de la base de datos.

Por otro lado, la información que se recupera de la base de datos es generalmente estructurado de una manera determinada. La gestión de contenidos requiere que haya un medio para determinar qué información estructurada en bases de datos e información no estructurada a partir de otras fuentes son para ser incluidos en el sistema.

## **a2) Presentación e indexación**

Hay muchas maneras en que los conocimientos o información puede ser recogida y sometidos a un sistema de Gestión del Conocimiento. La información puede ser recogida a partir de los sistemas de almacenamiento de datos existentes dentro de una organización, por ejemplo, a partir de los discos duros de los equipos pertenecientes al personal. La información también se puede capturar de forma automática a medida que se crean, por ejemplo, de informes estructurados siendo preparados por el personal. Como alternativa, los autores primero pueden escribir los informes y presentarlos al finalizar. Es importante que el proceso de presentación de la información o el conocimiento deba ser diseñado de una manera natural como sea posible. Debe ser discreto, estrechamente integrado con los sistemas y procesos del día a día de la organización. De esta manera, los usuarios estarán más dispuestos a presentar sus contribuciones y seguir los procedimientos establecidos.

Para facilitar la posterior recuperación de la información, es necesario etiquetar los contenidos de los datos e información que se añaden al sistema de

base de datos o Gestión del Conocimiento. Esto se puede hacer mediante la creación de una interfaz web a través del cual un usuario puede enviar un documento al sistema. A continuación, se le pide al usuario responder una serie de preguntas sobre el documento. A través de las respuestas proporcionadas por el usuario, el documento debe estar correctamente etiquetado o clasificado, lo que facilitará la posterior búsqueda y recuperación. Esto se logra a través de lo que se denomina indexación de XML<sup>10</sup>.

Para la indexación de la información del sistema de archivos de la organización, los datos deben ser capturados y organizados. La información puede convertirse como un componente de búsqueda de un depósito central mediante la generación de un índice de palabras clave en los archivos. En comparación con un sistema en el que los usuarios tienen que presentar o crear nuevos documentos, este sistema de indexación es fácil de usar e implementar. Sin embargo, este sistema presenta dos inconvenientes: en primer lugar, este método de indexación no es

---

<sup>10</sup> XML is a subset of the standard generalized markup language (SGML) defined in ISO standard 8879:1986 that is designed to make it easy to interchange structured documents over the Internet. XML files always clearly mark the start and end of each of the logical parts (called elements) of an interchanged document.

compatible con el mismo nivel de clasificación, en comparación con un sistema más activo, y en segundo lugar, lo que puede requerir el desarrollo de los procesos de flujo de trabajo como un proceso de aprobación para validar la información.

## **B) Intercambio y enriquecimiento del conocimiento**

El segundo elemento de la Gestión del Conocimiento es el intercambio y enriquecimiento de los conocimientos. Este elemento es probablemente el más importante entre los cuatro. Es durante el proceso de compartir el conocimiento que este suele ser refinado y enriquecido. El conocimiento puede ser compartido por la organización con sus empleados, por ejemplo, a través de las notas y las instrucciones, y el intercambio de conocimiento puede ocurrir entre los empleados de la organización, por ejemplo, a través de grupos de discusión y reuniones internas, así como con personas fuera de la organización por ejemplo, asistir a seminarios y talleres.

Por ejemplo, un empleado puede compartir el conocimiento capturado en tecnologías de producción más limpia con otros empleados o grupos interesados en el tema. A medida que los grupos de empleados discutan y debatan el conocimiento y dan sus propias observaciones y aportaciones, las nuevas ideas enriquecen el conocimiento

original que fue compartida. Por otra parte, cuando el conocimiento de las tecnologías de producción más limpia es distribuido por la organización para su personal, diversos comités sectoriales y redes temáticas puede proporcionar un foro en el que las nuevas ideas se pueden intercambiar, debatir y hacer más relevante. A través de este proceso de difusión, debate y discusión, se enriquece el conocimiento de la organización en las tecnologías de producción más limpias. Además, cuando los miembros del personal asisten a seminarios externos, talleres y reuniones sobre las tecnologías de producción más limpias, más intercambio de conocimientos y enriquecimiento se llevará a cabo.

La ventaja competitiva de muchas organizaciones es generalmente determinada por la magnitud del intercambio de conocimientos que se produce dentro de la organización. Pero el intercambio de conocimientos no se produce automáticamente, se debe fomentar y nutrirlo. En general, es necesario para facilitar la comunicación y fomentar la cultura correcta dentro de la organización con el fin de compartir el conocimiento adecuado. Un trabajador con conocimientos especializados en un área podría preguntar, ¿Si mi conocimiento es un recurso valioso, un activo esencial para lo que la empresa hace?, ¿por qué debo compartirlo y competirlo?; por otro lado, un trabajador de



confianza en su experiencia en un campo podría preguntar, ¿Por qué debería utilizar el conocimiento de los demás cuando se podría poner a riesgo la calidad del trabajo que estoy haciendo? En consecuencia, la gestión del conocimiento debe tener en cuenta la tendencia natural de los seres humanos de acumular su propio conocimiento y considerar el de los demás con desconfianza cuando se diseña un sistema de gestión del conocimiento para cualquier organización.

El intercambio de conocimientos se puede mejorar mediante la aplicación de tecnologías apropiadas, operaciones y sistemas que estimulen la colaboración, facilitar el proceso de compartir, y recompensar a las personas que comparten con más conocimiento, así como a las personas que realmente utilizan el conocimiento que se han compartido. Las organizaciones son generalmente capaces de tomar decisiones con un impacto cuando el conocimiento se comparte de manera eficiente. Ellos son capaces de hacer y ejecutar las decisiones con rapidez cuando los individuos dentro de la organización pueden tener acceso a las ideas estratégicas importantes. Los gestores del conocimiento, por lo tanto, deben asegurarse de que los empleados tengan acceso directo, en lugar de que tengan que pasar por la alta dirección, siempre que la

información o el conocimiento son necesarios en la ejecución de determinados proyectos o el diseño de ciertos productos. De esta manera, las personas que tienen la información o conocimientos adecuados pueden fácilmente compartir con aquellos que pueden utilizarlo para producir el mayor beneficio para la organización.

### **B.1) Las comunidades de práctica**

Las comunidades de práctica han demostrado ser excelentes medios para compartir el conocimiento entre las personas que tienen un interés común. Estos comprenden grupos de personas que comparten conocimientos, inquietudes o interés en una determinada área. Como resultado de su interacción continua entre sí, generalmente a través el uso y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, los miembros de la comunidad enriquecen sus conocimientos y su experiencia en un área en particular. Las comunidades de prácticas ofrecen a sus miembros herramientas de cooperación para desarrollar aún más sus conocimientos y habilidades. Estos grupos son un medio eficaz y ágil para examinar algunos problemas de conocimiento y adquirir más conocimientos sobre áreas específicas.

Las comunidades de práctica no son sinónimo de equipos o grupos de trabajo que se forman para un propósito específico para un determinado período de tiempo. Más bien, son compañeros que forman grupos para aprender unos de otros y mejorar la comprensión de un tema particular de interés común. A los miembros de una Comunidad de práctica los une el deseo común de mejorar sus conocimientos y su respectiva necesidad de saber lo que el otro sabe. En otras palabras, una comunidad de práctica es donde los miembros comparten "historias de trabajo". Durante el proceso de "cuenta cuentos", el intercambio de conocimiento tácito tiene lugar. Este proceso es particularmente importante para los nuevos miembros del personal, ya que el intercambio de conocimiento tiende a acelerar una participación más completa con los antiguos miembros del personal.

Cuando una organización comienza a gestionar su conocimiento para lograr una ventaja competitiva, una iniciativa clave sería la de fomentar la formación de círculos de profesionales de todo el conocimiento básico de la organización.

Aunque las comunidades de práctica generalmente crecen de manera espontánea alrededor de las

relaciones personales, es importante que las organizaciones creen condiciones favorable para este crecimiento se produzca. Una vez formadas, es necesario gestionar este tipo de comunidades de práctica con el fin de optimizar su contribución y ayudar a asegurar su éxito. También habrá que tener los objetivos de las comunidades de práctica alineado con los objetivos de la organización. A menos que haya una convergencia de objetivos, las salidas de las comunidades de práctica serían de poca utilidad para la organización. En otras palabras, el impacto de las comunidades de práctica se vería seriamente limitada si carecen de relevancia estratégica para la organización.

Un buen ejemplo de una comunidad de práctica puede ser en el caso de un ingeniero en una industria manufacturera y un profesional de marketing en la misma empresa. Los dos pueden necesitar intercambiar regularmente información sobre un producto específico en la que ambos están trabajando, el ingeniero para producir, y el profesional de marketing para venderlo. Tienen que ayudarse unos a otros con el fin de obtener una visión más amplia del producto y entenderlo mejor. El ingeniero necesita

comprender qué tipo de producto se vendería mientras que el profesional de marketing tiene que saber lo que se puede producir de manera eficiente con el instalaciones y materiales disponibles. En una comunidad de práctica que aborda ese producto en concreto, los dos interactuar porque encuentran su interacción útil. A través de la comunidad de práctica, intercambiar conocimientos útiles en sus propios campos particulares de la práctica.

### **B.2) Los planes de incentivos (Incentive schemes)**

Con el fin de fomentar el intercambio de conocimientos, ciertos planes de incentivos tendrán que ser incentivados. En muchos casos, un trabajador puede sentirse amenazado introducir o compartir conocimiento en un sistema mientras que otro puede sentirse reacio a buscar activamente el conocimiento que otros presentan. Muchos pueden también encontrar el proceso de compartir y buscar lo que se requiere como una considerable cantidad de tiempo y esfuerzo invertido. En la práctica, el hecho de que el conocimiento esté disponible no significa necesariamente que otros lo utilizarán. Sin embargo, el gestor del conocimiento de cualquier organización debe crear una situación general en la que el

conocimiento se comparte y reutiliza de forma espontánea. En otras palabras, el principio de intercambio de conocimientos y reutilización debe penetrar a través de toda la organización. Esto puede ser facilitado a través de la prestación de determinados incentivos, financieros o de otro tipo, a los que comparten activamente el conocimiento útil y con frecuencia los reutilizando los conocimientos que se han compartido.

Para Filemón Uriarte, "... desde un punto de vista tecnológico, existen muchas maneras de promover el intercambio de conocimientos dentro de la organización. La instalación de una aplicación, como Lotus Notes es un ejemplo. Esto, por supuesto, acompañado de la formación adecuada del personal en el uso de este software de aplicación. Además de la provisión de la infraestructura, las técnicas de gestión tecnológica necesaria, tales como la evaluación anual del desempeño del personal, donde se tiene en cuenta la contribución de éste al intercambio de conocimientos que puede ser beneficiosa en la promoción de la distribución y uso del conocimiento".

### **C) Almacenamiento y recuperación de la información**

El tercer elemento de la gestión del conocimiento es el almacenamiento y recuperación de información. La organización debe asegurarse de que los conocimientos

adquiridos o compartidas deben ser fácilmente accesible a otros. Esto puede hacerse mediante el almacenamiento de información en una ubicación centralizada con disposiciones suficientes para su fácil recuperación. Por ejemplo, los informes, datos estadísticos sobre las áreas económicas, sociales y ambientales pueden ser almacenados en bases de datos, mientras que los documentos oficiales, una vez aprobados, deberán ser clasificados y almacenados electrónicamente en los sistemas de archivos apropiados. Los documentos y la información en bases de datos podrían ser recuperados a través de Internet o intranet de la organización.

Para Filemón Uriarte, "... hay cuatro opciones principales para el almacenamiento de la información que es capturado o compartido. Estos son: (a) el almacenamiento de archivos de sistema (directorios y carpetas locales y de red), (b) bases de datos, (c) e-mail, y (d) los sitios web (intranet y externa)".

En la mayoría de las organizaciones, es probable que la mayor parte de información esté en formatos relativamente no estructurados. Estos pueden ser en forma de documentos comerciales o de oficina tales como informes, notas, hojas de cálculo o correos electrónicos. Estos documentos normalmente contienen información

valiosa, pero que no se buscan y encuentran fácilmente. Para que un sistema de Gestión del Conocimiento sea eficaz, debe proporcionarse motores de búsqueda que pueden hacer frente a dicha información no estructurada, con el fin de facilitar la posterior recuperación de la información y su uso respectivo.

### **C.1) Organización de la información**

Con el fin de facilitar la recuperación de la información, se debe llevar a cabo dos pasos: en primer lugar, la información debe estar dividido en unidades manejables; y segundo, cada unidad debe ser categorizada.

Para Filemón Uriarte: "... Antes de que la información se divide en unidades más pequeñas, no hay necesidad para determinar el tamaño, o granularidad de cada unidad significativa. Cuanto mayor sea la subdivisión o granularidad de cada unidad, más tedioso y lento será el esfuerzo de catalogación. Tomemos, por ejemplo, el caso de la catalogación de un libro que describe cómo construir una máquina particular. Hay varias preguntas que debemos hacernos. ¿Debemos considerar todo el libro como una unidad y catalogarlo como tal. O, ¿debemos considerar como una unidad de un capítulo del libro, o una sección o un párrafo del libro? Cuanto mayor sea la unidad, más difícil es encontrar la información exacta que se busca. En algunos casos, la manera de dividir en unidades se presenta como obvia. Un ejemplo es una



antología de ensayos breves de diferentes autores. Es obvio que se puede dividir en varias unidades en las que una unidad constituye un ejercicio corto de cada autor. Algunos productos asumen implícitamente niveles de granularidad. Por ejemplo, Index Server se basa en palabras individuales. Por otra parte, las bases de datos por lo general trabajan con campos y registros como unidades para la búsqueda y recuperación”.

Después de que la información se divide en unidades más pequeñas, a continuación, las unidades deben ser clasificadas por tipo de contenido. El fin de hacer esto, es crear una lista de todos los tipos de contenido para la organización. Esta lista puede incluir categorías tales como propuestas, facturas, documentos y correspondencia. Cada entrada se marca con los atributos del contenido, incluidos los metadatos como el título del documento, autor, el cliente y el estado de aprobación. Estas categorías y atributos predefinidos constituyen el vocabulario.

## **C.2) Recuperación de la información**

Una vez que se crea y llena el repositorio (depósito) de la información, el siguiente paso será ofrecer diversos medios para que los usuarios tengan acceso a la información. Esto implica diseñar y proporcionar vías de recuperación de la información. Estas vías

deben ser diseñados con la comunidad de usuarios y hacer lo más fácil posible. Dado que los usuarios tienen diferentes niveles de conocimientos técnicos y tienen finalidades distintas para acceder a la información, los métodos de acceso múltiple tendrán que ser proporcionados. Cada método de acceso debe estar diseñado para cumplir con un nivel de usuario. De esta manera, al usuario ocasional o frecuente se le proporcionará acceso a la misma cantidad de información.

Dado que los diferentes usuarios requieren diferentes puntos de vista de la base de conocimientos, la capacidad de personalizar estos puntos de vista, incrementará en gran medida la facilidad de uso.

En si es necesario accesos personales con perfiles de usuario para controlar el contenido que se ofrece. Después de que se haya verificado el derecho de acceso del usuario, la personalización puede aplicar las preferencias del usuario para saber cómo y qué presentar en la página. Por ejemplo, a partir de la misma base de datos de información, un ingeniero puede mostrar el dibujo técnico y las especificaciones de una nueva máquina o producto que se ha introducido en el sistema. Por otro lado, un

especialista en marketing puede ver las características innovadoras, los diferentes modelos y lista de precios del nuevo producto. También es posible que los usuarios puedan especificar el idioma, la fuente o el diseño de su preferencia.

#### **D) Difusión del conocimiento**

Este es el cuarto elemento de la Gestión del Conocimiento. A menos que el conocimiento se difunda con eficacia, el impacto en el desarrollo del conocimiento seguirá siendo limitado. Para que la difusión de conocimientos sea eficaz se requiere la transformación de conocimiento tácito altamente individualizado en conocimiento explícito que puede ser más ampliamente compartido. En una organización donde hay temor de la gestión o de la jerarquía, los empleados tendrán una tendencia a mantener sus conocimientos para sí mismos y compartirlo con los demás sólo con precaución. En casos como el presente, la dirección debe tomar la iniciativa en la creación de un ambiente de comprensión, de cooperación y el aprendizaje. También se debe fomentar el intercambio de conocimientos, incluso si los resultados positivos de este modo no son evidentes. Tales resultados pueden medirse mejor en el largo plazo.

Las publicaciones, presentaciones, sitios web y bibliotecas son las formas más evidentes de la difusión del conocimiento. La participación en redes externas, el establecimiento de alianzas con otras organizaciones, y la creación de centros de conocimiento también son medios eficaces para difundir el conocimiento.

### **2.2.7.3 Modelos de Gestión del Conocimiento**

La palabra modelo se utiliza para designar un ejemplar o prototipo de algo. Sus notas predominantes son la idea del ejemplo y la representatividad. A los modelos se les suele otorgar una posición intermedia entre la teoría y la realidad, cumpliendo un papel de puente entre ambas. Siguiendo a Sierra Bravo (1988:46), podemos definir un modelo como la representación mental de un sistema real, de su estructura y funcionamiento (Riesco, 2006: 161).

La Gestión<sup>11</sup> del Conocimiento es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia

---

<sup>11</sup> Gestionar, según la Real Academia Española (RAE), es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Para Anselmo del Moral, "... gestión es un proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de una organización". Los objetivos normales de cualquier gestión son: los ejercicios ejecutivos y la administración y supervisión directa. Por lo tanto, la gestión establece la dirección que debe tomar el proceso.

del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

Parafraseando a Manuel Riesco Gonzales, podemos decir que “No existe un único modelo valido para gestionar el conocimiento en las empresas. El modelo adecuado depende de la perspectiva teórica que se adopte y del contexto particular donde se aplique”, de allí la existencia de modelos de acuerdo al área de investigación específica.

#### **2.2.7.3.1 Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi**

El modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999) se fundamenta en el proceso de transformación de conocimiento, es decir, en las diferentes fases por la que éste pasa en su transformación para ser utilizado en las organizaciones. Para la accesibilidad del conocimiento este se divide en dos tipos: el conocimiento tácito y explícito.

El proceso de interacción entre el conocimiento tácito y explícito es de naturaleza dinámica y continua. Se conforma mediante una espiral, que define la permanente transformación ontológica del conocimiento, desarrollada en cuatro

fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

- **Socialización (conocimiento acordado):** es el proceso de adquirir el conocimiento tácito a través de la compartición de las experiencias mediante: exposiciones orales, reuniones, documentos, manuales y tradiciones, que añade el conocimiento nuevo o individual a la base colectiva que posee la organización.
- **Exteriorización (conocimiento conceptual):** es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, requiere hacer tangible dicho conocimientos, integrándolo en la cultura de la organización, por ejemplo la base de datos de la organización.
- **Combinación (conocimiento sistémico):** es el proceso de generar conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito de diversas fuentes y que se puede categorizar, confrontar y clasificar para añadirse a las mencionadas bases de datos de conocimiento.
- **Interiorización (Conocimiento operacional):** es el proceso de incorporación del conocimiento explícito al conocimiento tácito.

La evolución del modelo de Nonaka y Takeuchi se plasma en el modelo que posteriormente desarrolla Nonaka juntamente con Hedlund (1993). Este modelo intenta resolver el enfoque inicial en la categorización del conocimiento, que era mecanicista y simplista. En Cuadro N° 2.2 se muestra el modelo descrito.

**Cuadro N° 2.2**

**Modelo de Conocimiento de Nonaka y Hedlund**

<b>Tipo/Dominio</b>	<b>Individual</b>	<b>Grupo</b>	<b>Organización</b>	<b>Interorganizacional</b>
Conocimiento Explícito.	Procesos Normalizados	Monitorización y Evaluación	Estructura Funcional y Operativa	Patentes
Conocimiento Tácito.	Skills Individuales	Skills Sociales	Cultura Organizacional	Necesidades y Expectativas de los Clientes

Fuente: (Paniagua 2007:66)

**2.2.7.3.2 Modelo de Gestión del Conocimiento de Wiig**

Para Wiig (1993) la diferencia entre información y conocimiento es la siguiente:

“El conocimiento consiste en hechos, verdades, beneficios, perspectivas, conceptos, juicios, expectativas y metodologías, es decir, el Know How. El conocimiento se acumula e integra, se almacena para largos periodos de tiempo y está disponible para solucionar situaciones y problemas específicos.

La información consiste en hechos y datos que se organizan y se utilizan para describir una situación o condición particular.”

Dados estos conceptos, la Gestión del Conocimiento se apoya en aquellas funciones (o actividades) que le permiten a la organización: crear, manifestar, utilizar y transmitir su conocimiento, organizadas en los denominados pilares del conocimiento.

El Cuadro Nº 2.3, nos muestra las actividades relacionadas con cada pilar de la Gestión del Conocimiento.

### Cuadro Nº 2.3

#### Pilares de la Gestión del Conocimiento de Wiig.

I. Exploración del conocimiento	Estudio y clasificación del conocimiento.
	Análisis del conocimiento para su obtención, codificación y organización.
	Obtención, codificación y organización del conocimiento.
II. Evaluación del conocimiento	Valoración y evaluación del conocimiento.
	Valorar y evaluar las actividades del conocimiento.
III. Gestión del Conocimiento	Síntesis de actividades del conocimiento
	Manejo, utilización y control del conocimiento.
	Afianzamiento, distribución y automatización del conocimiento.

Fuente: (Paniagua 2007:67)



### **2.2.7.3.3 Modelo de Gestión del Conocimiento de Leonard Barton**

El modelo de Gestión del Conocimiento de Leonard Barton (1998) se basa en dos componentes básicos: las capacidades básicas de la organización, y las actividades de creación del conocimiento.

Las capacidades básicas de la organización son las fuentes y actividades de gestión del conocimiento que le permiten a la organización afianzar su conocimiento: a) los sistemas físicos y los conocimientos y aptitudes de los empleados; b) los sistemas de gestión y las normas. Las dos primeras son las fuentes, y las dos últimas las actividades de gestión.

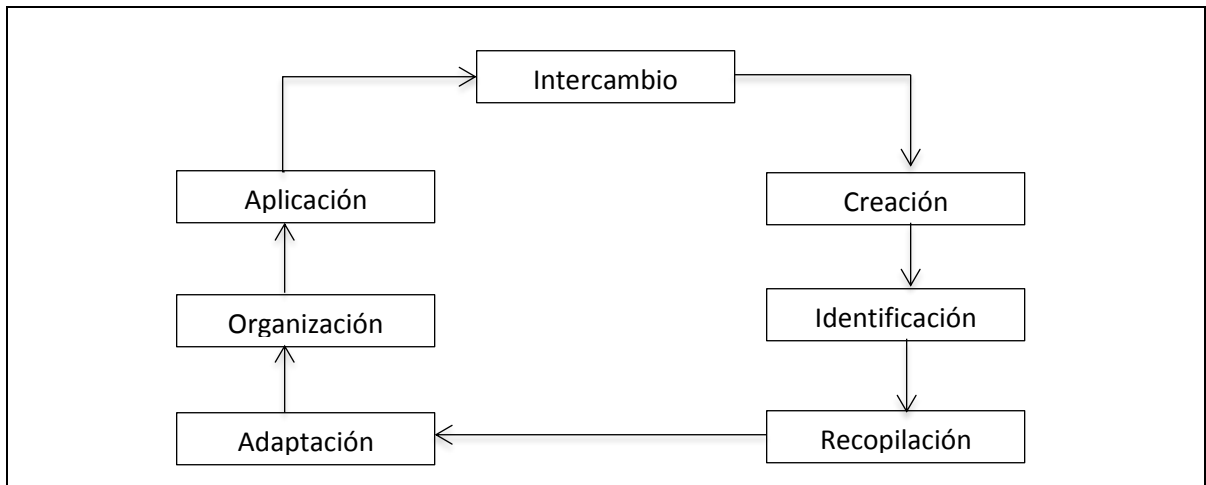
Las actividades de creación del conocimiento son aquellas orientadas principalmente al desarrollo del producto, que generan nuevos conocimientos en la organización. Se dividen en cuatro actividades: a) resolución de problemas (compartida o creativa) para producir los productos actuales; b) implantación de nuevas metodologías y técnicas (e integración) para optimizar los procesos actuales; c)

experimentación y creación de prototipos para innovar y crear nuevas capacidades en la organización; y d) adquisición, importación y absorción de tecnología exterior.

#### **2.2.7.3.4 Modelo de Gestión del Conocimiento de KMAT**

El modelo de Gestión del Conocimiento de A. Andersen y APQC (1999) se basa en los procesos de gestión del conocimiento que puede realizar una organización, aplicados sobre el conocimiento organizativo. En dicho modelo se tienen en cuenta una serie de instrumentos que influyen de manera positiva o negativa en la puesta en marcha de dichos procesos.

La Figura N° 2.7, muestra los siete procesos que se aplican de forma iterativa sobre el conocimiento organizativo.

**Figura N° 2.7****Los Procesos de Gestión del Conocimiento de A. Andersen**

Fuente: (Paniagua 2007:68)

También se tienen en cuenta en el modelo los cuatro facilitadores que favorecen la Gestión del Conocimiento en la organización. Éstos son:

**Liderazgo:** Establece la misión de la organización y la estrategia para mejorar sus competencias distintivas.

**Cultura:** Establece los mecanismos y acciones que apoyan la innovación y la gestión del conocimiento en la organización.

**Tecnología:** Establece el papel e importancia de la tecnología como apoyo a la gestión del conocimiento en la organización.

**Medición:** Establece los indicadores del Capital Intelectual y la distribución de los recursos para potenciar el conocimiento que mejore la competitividad de la organización.

Partiendo de dicho modelo, A. Andersen propone dos estrategias de gestión del conocimiento mediante los Sistemas de Información: las redes de compartición del conocimiento, y los sistemas de conocimiento “empaquetado”. La primera consiste en proporcionar a la organización entornos para el acceso y la compartición del conocimiento en las denominadas “comunidades de prácticas”, bien mediante foros o entornos de aprendizaje virtual; la segunda estrategia consiste en proporcionar a la organización entornos para el acceso al conocimiento normalizado de la organización (Best Practices, metodologías, herramientas, etcétera).

#### **2.2.7.3.5 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG**

El modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting se centra en aquellos procesos de gestión del conocimiento orientados a mejorar la atención del cliente en la organización, utilizando como entorno de almacenamiento y consulta la

Web. Los procesos de gestión del conocimiento que se llevan a cabo en forma de secuencia son:

**Adquisición del Conocimiento:** En este proceso se crea y desarrolla el conocimiento relacionado con las experiencias y lecciones aprendidas de los proyectos realizados con los clientes.

**Indexación, Filtrado y Enlace:** En estos procesos se realizan las actividades típicas de la gestión de una biblioteca, como son la emisión, clasificación, catalogación, integración e interconexión del conocimiento de las diferentes fuentes de las que se ha adquirido en el proceso de Adquisición.

**Distribución:** En este proceso se realiza la agrupación y entrega del conocimiento a través de páginas Web (un problema de estructura y diseño).

**Aplicación:** En este último proceso, se utiliza el conocimiento que se ha adquirido, recopilado y entregado, para producir mejoras en los productos y servicios de la organización.

#### **2.2.7.3.6 Modelo de Gestión del Conocimiento de Szulanski**

El modelo de Gestión del Conocimiento de Szulanski se centra en el análisis de la estructura interna de una organización, para evaluar su dificultad en la transferencia del conocimiento interno. De forma similar al modelo de A. Andersen, se analizan, tanto los procesos de transferencia del conocimiento, como los factores de influencia de la organización sobre dichos procesos. Los procesos de transferencia del conocimiento son los siguientes:

**Inicio:** En esta etapa se reconoce una necesidad de conocimiento para la organización, que requiere de una búsqueda de dicho conocimiento, y la transferencia de dicho conocimiento para satisfacer la necesidad.

**Implantación:** En esta etapa se realiza la transferencia del conocimiento. Dicho proceso requiere la identificación de la fuente de conocimiento, y el flujo que debe recorrer hasta su cliente (o destinatario).

**Incremento:** En esta etapa el destinatario utiliza el conocimiento transferido, aplicándolo a los problemas no resueltos anteriormente, previamente identificados y clasificados.

**Integración:** En esta última etapa el conocimiento transferido, y utilizado con éxito, se institucionaliza y transforma en rutina dentro de la organización.

Los factores de influencia son aquellas características negativas -y que se deben evaluar y reducir- relacionadas con los procesos y componentes de la transferencia del conocimiento. En el Cuadro N° 2.4 se muestran dichos factores de influencia y sus amenazas

#### **Cuadro N° 2.4**

##### **Factores de Influencia en el Modelo de Gestión del Conocimiento de Szulanski**

<b>Factor de Influencia</b>	<b>Amenazas</b>
Transferencia del conocimiento	Ambigüedad causal
	Falta de comprobación del conocimiento
Fuente del conocimiento	Falta de motivación
	Inestabilidad
Destinatario del conocimiento	Falta de motivación
	Poca capacidad de asimilación
	Poca capacidad de retención
Contexto organizativo	Relaciones difíciles
	Contexto estéril

Fuente: (Paniagua 2007:68)

### **2.2.7.3.7 Modelo de Gestión del Conocimiento de Holsapple y Joshi**

El modelo de Gestión del Conocimiento de (Holsapple y Joshi, 2002) es un intento de unificar los diferentes enfoques que hemos visto hasta ahora. Para ello, los autores identifican tres dimensiones que parecen ser fundamentales en la Gestión del Conocimiento: a) los recursos de conocimiento; b) las actividades de gestión del conocimiento; y c) los factores de influencia.

En el estudio de Hoslapple y Joshi se manifiesta que ninguno de los modelos hasta ahora vistos abarcan en su totalidad las tres dimensiones especificadas, lo que se puede observar, es que a cada uno de ellos le interesa alguna dimensión en concreto, focalizando la metodología hacia los recursos, las actividades, o los factores de influencia.

Respecto a los recursos de conocimiento, el modelo de Leonard Barton es el único que los tiene en cuenta de forma especial, clasificándolos en dos tipos: el conocimiento de los empleados y el de los sistemas físicos.



Respecto a las actividades de gestión del conocimiento, la mayoría de los modelos tienen en cuenta de forma explícita dichas actividades. Sin embargo, se observa un enfoque a muy alto nivel (como es el caso de Nonaka o Leonard-Barton), y otro a muy bajo nivel (como es el caso de A. Andersen, Wiig o Szulanski).

Respecto a los factores de influencia, sólo algunos modelos los reconocen de forma explícita (como es el caso de A. Andersen, Leonard-Barton o Szulanski). Sin embargo, tan sólo el modelo de Szulanski analiza las amenazas (aunque tan sólo en la actividad de transferencia del conocimiento).

Del estudio realizado, Holsapple y Joshi establecen un modelo de tres niveles (o dimensiones):

**Recursos de Conocimiento:** Son las fuentes de conocimiento en una organización.

**Actividades del Conocimiento:** Son los procesos que establecen la manipulación del conocimiento.

**Factores de Influencia:** Son los elementos de la organización que pueden apoyar u

obstaculizar las actividades del conocimiento en la organización.

En el Cuadro N° 2.5 mostramos los componentes de las tres dimensiones de la Gestión del Conocimiento del modelo de Holsapple y Joshi.

### Cuadro N° 2.5

#### Componentes de la Gestión del Conocimiento de Hoslapple y Joshi

DIMENSION	COMPONENTE
Recursos de conocimiento	Conocimiento de los agentes (personas, sistemas físicos)
	Cultura de la organización (normas, principios, reglas)
	Infraestructura (nivel funcional, nivel operativo)
	Artefactos (productos, servicios)
	Estrategia (misión, posicionamiento, estrategia competitiva)
	Recursos externos (compartidos, adquiridos)
Actividades del conocimiento	Adquisición del conocimiento
	Selección del conocimiento
	Interiorización del conocimiento
	Uso del conocimiento
Factores de influencia	Influencia de los Agentes
	Influencia de la Gestión
	Influencia del Entorno

Fuente: (Paniagua 2007:74)

Del análisis de estos tres componentes (o dimensiones) obtenemos un emparejamiento con las tres principales estrategias tecnológicas de gestión del conocimiento: a) orientación a las

personas; b) orientación a los documentos; y c) orientación al negocio.

Retomando a (Pávez, 2000) del análisis de diferentes proyectos de Gestión del Conocimiento (como en Ernst & Young, Dow Chemical, Hewlett-Packard o Microsoft) se pueden sacar las siguientes conclusiones:

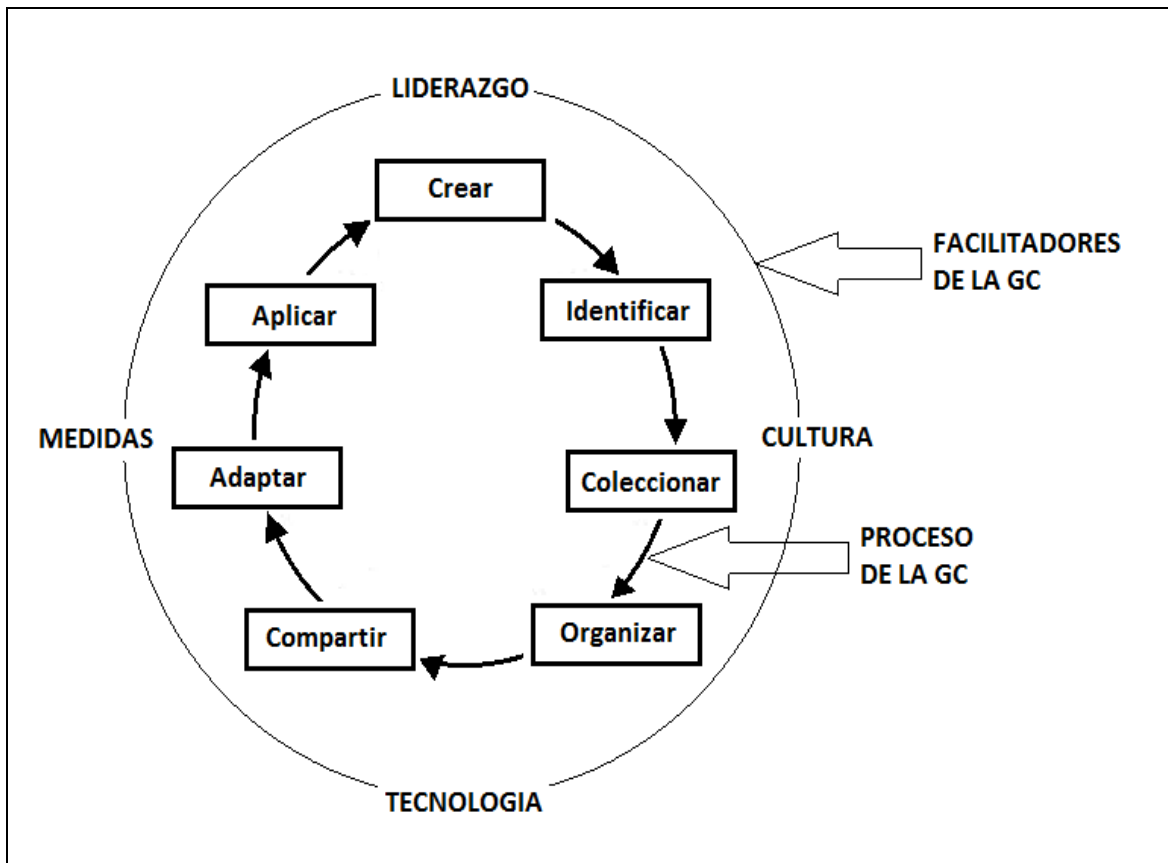
- Es primordial una alineación entre la Gestión del Conocimiento y la Estrategia Competitiva.
- Las TIC cumplen un rol facilitador, son la herramienta, no el contenido.
- Es mejor aplicar la Gestión del Conocimiento de forma gradual e incremental. Es muy negativo un cambio brusco en la configuración de la organización.

#### **2.2.7.4 Marco clásico para la Gestión del conocimiento**

Un marco típico de la GC es el propuesto por O' Dell y Grayson, este modelo fue copiado por muchos pero con pequeñas variantes.

Figura N° 2.7

## El marco de la GC de O´ Dell y Grayson



Fuente: (Del Moral 2007:29) adaptada por el autor

Como apreciamos, el proceso es cíclico y cada ciclo influencia al siguiente y es una entrada. Pero en una situación ideal, según Anselmo del Moral (2007), es decir en una primera vez, el ciclo comenzará con la creación del conocimiento.

Detallemos a cada ciclo de este proceso (Del Moral 2007:29):

**a) Crear:** esta fase es la responsable de la creación del conocimiento que se van a gestionar. Esta creación va

desde el proceso poco sofisticado hasta el más sofisticado.

**b) Identificar los conocimientos:** determina la existencia de conocimientos útiles para toda la organización y el problema en curso en especial, a partir de los conocimientos creados en el proceso anterior. Esta identificación es primordial cuando los conocimientos se crean en organizaciones distintas de la que está llevando a cabo la GC, así como su evaluación y grado de utilidad para los propósitos de la GC.

**c) Adquirir/coleccionar los conocimientos:** los cuatro métodos para la adquisición del conocimiento son:

- Extracción de los conocimientos a partir de documentos escritos, páginas web, etcétera.
- Educción del conocimiento a partir de los expertos, usando técnicas conocidas de: Entrevistas, análisis de protocolos<sup>12</sup>, etcétera.
- Descubrimiento de conocimiento en base de datos y almacenes de datos, empleando técnicas como Minería de Datos<sup>13</sup> y OLAP<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Análisis de protocolos: serie de análisis químicos y pruebas físicas que tendría que hacerse al producto; aunque para algunos productos hay unos protocolos estándar, el usuario o cliente puede pedir al laboratorio hacer las pruebas y análisis que el considere pertinentes.

- Aprendizaje a partir de casos, empleando Métodos como ID3<sup>15</sup>, AQ11.

**d) Organizar, Desarrollar y Preservar los Conocimientos:**

los conocimientos adquiridos hay que organizarlos para después desarrollarlos y preservarlo para no perderlos.

Este proceso puede verse como una forma más del procesamiento de los conocimientos por el cual los conocimientos adquiridos se transforman, representan y organizan en un formato definido.

**e) Diseminar y Compartir los conocimientos:** aquí se

proporcionan los mecanismos para diseminar y compartir todos los conocimientos entre todos los miembros de la organización e incluso entre los miembros de otras organizaciones.

---

<sup>13</sup>La minería de datos es el proceso de detectar la información procesable de los conjuntos grandes de datos. Utiliza el análisis matemático para deducir los patrones y tendencias que existen en los datos. Normalmente, estos patrones no se pueden detectar mediante la exploración tradicional de los datos porque las relaciones son demasiado complejas o porque hay demasiado datos.

<sup>14</sup> **OLAP** es el acrónimo en inglés de **procesamiento analítico en línea** (*On-Line Analytical Processing*). Es una solución utilizada en el campo de la llamada Inteligencia empresarial (o *Business Intelligence*) cuyo objetivo es agilizar la consulta de grandes cantidades de datos. Para ello utiliza estructuras multidimensionales (o Cubos OLAP) que contienen datos resumidos de grandes Bases de datos o Sistemas Transaccionales (OLTP). Se usa en informes de negocios de ventas, marketing, informes de dirección, minería de datos y áreas similares.

<sup>15</sup> El ID3, Método de clasificación desarrollado por J. Ross Quinlan. Sistema de aprendizaje supervisado que aplica la estrategia "divide y vencerás" para hacer la clasificación, implementando métodos y técnicas para la realización de procesos inteligentes, representando así el conocimiento y el aprendizaje, con el propósito de automatizar tareas.

- f) Adaptar los conocimientos:** en este proceso, se pretende que los conocimientos diseminados para compartirlos estén en tal forma, que se adapten a las necesidades y formas de usarlos de los interesados en ellos, de tal manera de facilitarlos el trabajo. En base a la introspección de los conocimientos “creados” quienes lo vayan a usar casi siempre necesitaran personalizarlos para asegurar su adecuación, actualidad y exactitud.
- g) Aplicar y Usar los conocimientos:** los conocimientos que no se usan o son inútiles, o algo peor, pueden provocar problemas, hasta el punto de que es mejor no usar ningún conocimiento que usar uno obsoleto o equivocado. No hay que olvidar en ningún caso, que los conocimientos conciernen al nivel pragmático; es decir, de uso de la información y que lo que no se usa se atrofia y estropea.

### **2.2.8 Las Micro y Pequeña Empresa – Mypes**

La Mype es el ente principal de esta investigación, por ello es pertinente identificarla y conocer sus características principales.

Silupú Garcés (2011:4) proporciona un importante alcance al exponer que

“En el contexto peruano, las micro y pequeñas empresas (Mypes) se definen como unidades económicas constituidas por personas

naturales o jurídicas que tienen una actividad legal y cumplen con su obligación fiscal, es decir, están inscritas en el RUC y se acogen a alguna de las modalidades de pago de tributos por ingresos derivados de rentas de tercera categoría correspondientes a negocios de personas naturales y jurídicas”.

De acuerdo al artículo 2° de la Ley 280154<sup>16</sup>:

“La Mype es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”.

Para la caracterización de la micro y pequeña empresa se emplea la definición dada en el **D.S. N° 007-2008-TR, Texto Único ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y acceso al empleo decente, la misma que define a la micro y pequeña empresa – Mype**, como “... la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.”

---

<sup>16</sup> Ley 28015 “Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa”, publicada en el Diario Oficial el Peruano, 03 de julio del 2003.



### 2.2.8.1 Características de las Mypes<sup>17</sup>

#### a) Número total de trabajadores

- La microempresa abarca de uno (1) a diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.

#### b) Nivel de ventas

La microempresa hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias.

La pequeña empresa hasta el monto señalado para la microempresa y hasta 1700 unidades tributarias (UIT).

El siguiente cuadro resume las características de las Mypes en términos del número de trabajadores, ventas brutas impositivas y organización empresarial.

---

<sup>17</sup> En la actualidad la legislación acerca de las MYPES, está comprendida dentro de la LEY DEL IMPULSO AL DESARROLLO PRODUCTIVO Y AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL, recogida en el Texto Único Ordenado, aprobado mediante el D.S. N° 013-2013-PRODUCE, publicado el 28 de diciembre de 2013.

En ese sentido se han integrado las leyes N° 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, el Decreto Legislativo N° 1086 y las leyes N° 29034, N°29566, N°29903 y la N° 30056.

La definición del tamaño de la empresa será solo por el volumen de las ventas.

**Cuadro N° 2.6****Caracterización de tipos de empresa por rango de ventas, número de trabajadores y organización empresarial**

<b>Tipos de empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Ventas brutas anuales (VBA) en UIT</b>	<b>Organización empresarial<sup>18</sup></b>
Microempresa	$1 \leq N \leq$	$VBA \leq UIT$	Persona Natural o Persona Jurídica
Pequeña Empresa	$11 \leq N \leq 100$	$150 \text{ UIT} \leq VBA \leq 1700 \text{ UIT}$	Persona Natural o Persona Jurídica
Mediana y Pequeña Empresa	$N > 100$	$VBA > UIT$	Persona Jurídica

Fuente: (Gutiérrez 2011:16)

**2.2.8.2 Características de las Mypes de panificación de la muestra de estudio.**

Según información proporcionada por la Cámara de Comercio, existen 44 Mypes<sup>19</sup> en el sector panificación en Huánuco y Amarilis legalmente reconocidas y asociadas<sup>20</sup>, según algunos propietarios de estas empresas existen más de un 100% que no están legalizadas.

Las características que cuentan las Mypes de la muestra estudiada, son características que presentamos en el Cuadro N° 2.7

<sup>18</sup> De acuerdo al programa MI EMPRESA, se considera como formas de organización empresarial MYPE a la persona natural con empresa unipersonal, y a la persona jurídica organizada en Empresa de Responsabilidad Limitada (SRL), Sociedad Anónima (SA) o Sociedad Anónima Cerrada (SAC)

<sup>19</sup> Datos actualizados a la fecha por el autor.

<sup>20</sup> Incluyendo al distrito de Pillco Marca.

**Cuadro N° 2.7****Caracterización de las Mypes de panificación en Huánuco**

<b>Mype</b>	<b>Administrador</b>	<b>Estudios</b>	<b>Antigüedad de la empresa</b>	<b>Tipo de horno</b>
01	Propietario/Administrador	Secundaria	60 años	Artesanal
02	Administrador	Universitario	35 años	Eléctrico
03	Propietario/Administrador	Secundaria	14 años	Eléctrico
04	Propietario/Administrador	Secundaria	25 años	Artesanal
05	Propietario/Administrador	Universitario	08 años	Eléctrico
06	Propietario/Administrador	Universitario	1 año	Eléctrico
07	Administradora	Superior	30 años	Eléctrico /artesanal
08	Administradora	Técnico	10 años	Eléctrico
09	Administrador	Superior	7 años	Eléctrico
10	Propietario/Administrador	Secundaria	17 años	Eléctrico
11	Propietario/Administradora	Superior	13 años	Eléctrico
12	Propietario/Administradora	Superior	20 años	Eléctrico
13	Propietario/Administrador	Secundaria	20 años	Artesanal
14	Propietario/Administrador	Secundaria	22 años	Eléctrico

Fuente: Entrevista aplicado a los empresarios.

Las siguientes frecuencias y porcentajes detalladas en las tablas nos proporcionan las características más importantes de las Mypes de la muestra estudiada.

**Tabla N° 2.1****Cargo de la persona encargada de la empresa**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Administrador	4	28,6	28,6	28,6
	Propietario - Administrador	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la Tabla N° 2.1, podemos observar que la mayoría de los propietarios, el 71.4% de las Mypes de panificación administran su

propio negocio, mientras que solo el 28.6% la administración está encargada por un administrador.

**Tabla N° 2.2**  
**Estudios de la persona encargada de la administración de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Universitario	3	21,4	21,4	21,4
	Superior	4	28,6	28,6	50,0
	Técnico	1	7,1	7,1	57,1
	Secundaria	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la Tabla N° 2.2, podemos observar que la mayoría de las personas encargadas de la administración de las Mypes, el 42.9% tienen estudios secundarios concluidos, seguidos por un 28.6% que poseen estudios en institutos superiores, un 21.4% poseen estudios universitarios y, solo un 7.1% poseen estudios técnicos.

**Tabla N° 2.3**  
**Antigüedad de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	de 1 a 10 años	4	28,6	28,6	28,6
	de 11 a 20 años	5	35,7	35,7	64,3
	de 21 a 30 años	3	21,4	21,4	85,7
	de 31 a 40 años	1	7,1	7,1	92,9
	de 51 a 60 años	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la Tabla N° 2.3, podemos observar que la mayoría de las empresas estudiadas, un 35.7% están en un intervalo de antigüedad de 11 a 20 años, seguidas por Mypes representadas por un 28.6%

que se encuentran en un intervalo de 1 a 10 años; también es significativa las cifras que un 21.4% de estas Mypes se encuentran en un inervalo de edad de 21 a 30 años.

**Tabla N° 2.4**  
**Tipo de Horno de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Artesanal	3	21,4	21,4	21,4
	Eléctrico	10	71,4	71,4	92,9
	Eléctrico - Artesanal	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

La Tabla N° 2.4 nos muestra que un gran porcentaje de estas Mypes, un 71.4% poseen hornos eléctricos como instrumentos para la cocción de sus productos de panificación. Esto nos demuestra que cada vez este tipo de Mypes van cambiando sus equipos y estos según ellos porque su funcionamiento es más económico.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

La estrategia metodológica adoptada para determinar el Modelo de Gestión del Conocimiento para las Mypes del sector panificación de Huánuco, fue a través de una investigación mixta<sup>21</sup> dada las necesidades, contexto, circunstancia, recursos y el planteamiento del problema.

Las fases en general de esta investigación fueron dos: la **fase cualitativa** o exploratoria y la **fase cuantitativa**.

---

<sup>21</sup> Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri 2014:534)

### 3.1 Fase cualitativa

La **fase cualitativa** se desarrolló mediante la modalidad de **estudio de casos de ocho empresas**. Se emplea esta modalidad porque es una estrategia de diseño de investigación que se caracteriza por el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de las mismas.

“El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace. Se destaca la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último (Stake 1995:20).

Wimmer y Dominick (2001) y Neiman y Quarante (2006) nos ofrece información teórica sobre las características de esta técnica de investigación:

- El estudio de casos es una técnica que se fundamenta en un razonamiento inductivo, a partir del estudio, la observación y la recogida de datos empíricos se puede establecer hipótesis y teorías.
- Es particularista, su objetivo de estudio es una situación, un suceso, un fenómeno, un hecho particular y concreto.
- Puede consistir en un estudio de pocas personas, instituciones o hechos, siempre y cuando presenten las mismas características o variables estudiadas.

- No solo puede producir nuevos conocimientos, sino elabora hipótesis y confirma teorías.
- Es un método descriptivo, facilita el registro detallado y profundo de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
- Es Heurístico, explora, encuentra, reúne, describe, clasifica, explica, evalúa y permite entender lo que se está investigando y a proponer nuevas perspectivas de investigación.

Esta fase la investigación cualitativa, nos permitió identificar los procesos para generar, transferir e integrar los conocimientos en las MYPES de panificación de Huánuco. El resultado nos proporcionó un Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento para las MYPES del sector panificación de Huánuco.

### **3.1.1 Selección de casos**

Avolio Alecchi (2015: 87), toma en consideración para la selección de la muestra, principios que sugiere Yin (2003) en su libro Case study research: Concepts and methods : “ ... Yin sugiere tres principios para la recolección de datos en estudio de casos: a) usar múltiples fuentes de información; b) crear una base de datos; y c) mantener una cadena de evidencias en el análisis, mostrando explícitamente la relación entre las preguntas de investigación, la información obtenida y las conclusiones.”



### a) Muestreo

Los estudios cualitativos no utilizan el muestreo probabilístico ni el muestreo por conveniencia; se basan en un muestreo de propósito o purposeful sampling<sup>22</sup>, el cual es “una estrategia en la que escenarios particulares, personas o eventos se seleccionan de una manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios.” (Maxwell 1996:70).

El presente estudio utilizó un muestreo de propósito porque “la lógica y el poder del purposeful sampling se basa en seleccionar casos ricos en información para el estudio en profundidad. Los casos ricos en información son aquellos de los cuales se puede aprender mucho sobre los aspectos de importancia para el propósito del estudio” (Patton 1990:169).

El muestreo de propósito se inicia con la definición de los criterios de la selección de Mypes de panificación.

Se define Mypes como :

La Micro y Pequeña Empresa (Mypes), es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

---

<sup>22</sup> Propuesta también por Beatrice Avolio Alecchi en Métodos cuantitativos de investigación: una aplicación al estudio de casos.

La Micro y Pequeña Empresa deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales<sup>23</sup> (D.S.Nº 013-2013-PRODUCE):

Cuadro N° 3.1

### Designación de estratos Empresariales

<b>Estrato empresarial</b>	<b>Promedio de ventas anuales en (UIT) Según ley N° 30056</b>
Microempresa	150
Pequeña empresa	150 —————> 1700
Mediana empresa	1700 —————> 2300

Elaboración: PRODUCE-DIGECOMTE – Revista Las MIPYMES en cifras - 2013

Por lo tanto en el presente estudio se consideró como Mype a las Micro y pequeñas empresas, las que fueron definidas según el D.S.Nº 013-2013-PRODUCE, y se encuentran en el rubro de Panificación en el área territorial de Huánuco y Amarilis.

Las Mypes de Panificación en Huánuco y Amarilis, se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de la Región, por lo que se utilizó la siguiente base de datos considerada como población de estudio:

---

<sup>23</sup> Las empresas constituidas antes de la entrada en vigencia de la ley N° 30056 (03/07/2013), se rigen por los requisitos de acogimiento al régimen de las MYPES regulados por el D.LEG.Nº 1086 (con número de trabajadores).

Cuadro N° 3.2

**Relación de MYPES de Panificación de Huánuco**

<b>N°</b>	<b>Representante de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Distrito</b>
1	Albornoz Barreda Oscar	Panadería Mercedes	Huánuco
2	Aponte Espinoza Víctor	Panificadora Galletera VIFE EIRL	Huánuco
3	Aponte Miranda Félix	INDUGA Félix	Amarilis
4	Aranda Huamán Jessica	Panadería Gloria	Amarilis
5	Baldeon de Alvarado Victoria	Panadería y Bodega Los Laureles	Amarilis
6	Cabello Cárdenas Carlos	Panificadora Cabello	Amarilis
7	Caqui Miranda Edith Nancy	Panadería Milán	Huánuco
8	Chagua Santos Igidio	Panadería Baguetería Santos	Huánuco
9	Chávez Ibarra Jorge	Panadería San Fernando	Huánuco
10	Concepción Montaldo Luzmila	Panadería Oh que rico	Amarilis
11	Condezo Amiquero Jean Paúl	Adrianos Café	Huánuco
12	Cruz Tacuche Nicolás	Panadería San Nicolás	Huánuco
13	Díaz Esquivel Macclover	Panadería Mike	Amarilis
14	Espinoza Vilar Juan Carlos	Panificadora San Francisco	Huánuco
15	Faustino Rímac David Antonio	Tortas Rey David EIRL	Huánuco
16	Figueroa Castro Saúl	Panadería pastelería Miguel	Huánuco
17	García Urbina Rusdael	Fortipan	Amarilis
18	Gómez Morales Ricardina Emilia	Panadería Gabriel	Huánuco
19	Hidalgo Tolentino Margarita	Panadería San Andrés	Huánuco
20	Jáuregui Romero Edelmira	Pastelería Mishqui II	Huánuco
21	Leandro Briceño Guillermo	Panadería Mana	Huánuco
22	Lira Rodríguez Miriam	Panificadora Bongos	Huánuco
23	Llacsá Solórzano Abel Blas	Panadería y Pastelería Llacsá	Huánuco
24	López Días Honorato Ricardo	DICLASA	Huánuco
25	Lozano Lucero Juan	Panadería José Antonio	Huánuco
26	Mallqui de Flores Olga	Panadería Carlessi	Huánuco
27	Marcos Carlos Angélica Dina	MOLIPAN EIRL	Huánuco
28	Meza Nolasco Erika	Baguetería y Pollería Megadelicias	Huánuco
29	Minaya Rivera Dora Elena	Boutique de las Tortas	Huánuco
30	Penadillo y Pantoja Eusebio	Panadería y Pastelería Isaac	Huánuco
31	Rafael Pujay Pedro Saúl	Panadería Rafael	Huánuco
32	Rocha Huamán Juliana Laura	Panadería Laura	Huánuco
33	Sánchez Ramírez Teodomiro	Fab. de galletas y lácteos Teodomiro	Huánuco
34	Sarmiento Cachay Leisel	Nuevo Pinochio	Amarilis
35	Sarmiento Trujillo Alejandro	Panificadora Pinochio	Huánuco
36	Simón Fernández Juan	Panadería SIMFER	Amarilis

37	Suarez Berrospi Claudio Daniel	INVERPAN EIRL	Huánuco
38	Tadeo Gutiérrez Nazario	Panificadora Tadeo	Amarilis
39	Valdivia Valdivia Adolfo	TRIAL SAC	Huánuco
40	Valdivia Vara Geder	Panadería Valdivia	Amarilis
41	Vergara Francisco Javier	Panificadora Mi Carlitos	Huánuco
42	Vílchez Valencia Julián	Panadería Pastelería Vílchez	Huánuco
43	Visag y Villanueva Samuel	Panadería Santa Sofía	Huánuco
44	Zevallos Ponce Marco Antonio	Panadería Marc	Amarilis

Fuente: Cámara de Comercio de Huánuco (2013), actualizado por el autor

## b) Estrategias

Para Miles y Huberman (1994), la muestra en los estudios cualitativos es teóricamente construida<sup>24</sup>, es decir que la elección de los informantes es guiada por las preguntas conceptuales y no por la búsqueda de representatividad. Los estudios de casos, utilizan el muestreo teórico, es decir que los casos son elegidos para obtener la réplica de los casos anteriores, profundizar en las teorías que están siendo inductivamente desarrolladas, completar categorías teóricas y proveer ejemplos negativos o contradictorios (Eisenhart, 1989).

En nuestra investigación la muestra fue constituida tomando en cuenta los siguientes pasos:

- a) Se tuvo en cuenta la base de datos proporcionado por la Cámara de Comercio de Huánuco. Esta base de datos fue actualizada por el autor (Cuadro N° 3.2)

<sup>24</sup> De acuerdo con Miles y Huberman (1994: 29), en los estudios cualitativos, somos detectives cerebrales, buscando respuestas a las preguntas de investigación. Nosotros observamos, hablamos con personas, tomamos artefactos y documentos. Esto nos lleva a nuevas muestras de informantes y observaciones, nuevos documentos. En cada etapa a lo largo del camino de evidencia, tomamos decisiones sobre la muestra para clarificar los principales patrones, ver contrastes, identificar excepciones o casos discrepantes, y descubrir casos negativos en los que los patrones no funcionan. Las conclusiones analíticas dependen profundamente de las decisiones de muestreo.

- b) Se utilizó el muestreo tipo bola de nieve<sup>25</sup>, “identificando casos de interés de personas que conocen personas que saben que la información sobre dichos casos es rica “ (Miles y Huberman 1994:78)
- c) Luego de identificada a 15 personas propietarios o administradores de empresas panificadoras ubicadas tanto en la ciudad de Huánuco y Amarilis.
- d) De estas 15 personas (casos), se eliminó a tres propietarios o administradores ya que no tenían disponibilidad de tiempo para proseguir la investigación; también, no se tuvo en cuenta a cuatro más ya que mediante entrevistas con sus representantes, la mayor cantidad de tiempo las plantas eran alquiladas a diferentes terceras personas para producir, por lo tanto no presentaban las características de una cultura organizacional y liderazgo continuo.
- e) Dadas las situaciones presentadas, se desarrolló el estudio considerando a ocho empresario (propietarios o administradores),
- f) Para proteger la privacidad de los participantes, sus nombres han sido reemplazados por: Empresa Nro. 01, Empresa Nro. 02, Empresa Nro. 03, hasta Empresa Nro. 08. Estas ocho

---

<sup>25</sup> Este tipo de técnica de muestreo funciona en cadena. Luego de observar al primer sujeto, el investigador le pide ayuda a él para identificar a otras personas que tengan un rasgo de interés similar. Luego, el investigador observa a los sujetos designados y sigue de la misma manera hasta obtener el número suficiente de sujetos.

empresas u ocho casos<sup>26</sup>, nos permitieron obtener la información suficiente para realizar el análisis transversal de los casos y responder a las preguntas de investigación.

El número de casos se ha seleccionado teniendo en consideración la base de la saturación teórica, es decir, el punto en el que el aprendizaje incremental del siguiente caso es mínimo, porque ya no se obtuvo conocimiento adicional.

### **3.1.2 Procedimiento para la recolección de datos**

#### **a) Casos Pilotos**

Se tomó dos casos como prueba piloto<sup>27</sup>, con ellos se probó la guía de entrevistas y nos permitió realizar ajustes y cambios necesarios. Por ejemplo, varias preguntas fueron modificadas y otras incluidas en la guía.

#### **b) Fuentes de evidencia**

Para la recolección de la información se utilizó tres fuentes de evidencia: recolección de información mediante fichas textuales, observación directa y entrevistas a los propietarios o administradores de las ocho empresas. Se utilizó la técnica de la triangulación de la

---

<sup>26</sup> De acuerdo con Beatriz Avolio Alecchi (2016), que referencia a Yin (2003), manifiesta: "... que no existe una regla sobre el número necesario de casos dado que la investigación sigue la lógica de réplica más que la lógica estadística. Los criterios típicos respecto al tamaño de muestra son irrelevantes, la investigación debe pensar en esta decisión como un reflejo del número de réplicas de los casos que el estudio necesita o les gustaría tener (p. 51). Los casos de estudios múltiples siguen la lógica de la réplica, lo que significa que cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado, de manera que: a) releve resultados similares (una réplica literal) o b) releve resultados contrastes pero por razones anticipadas (una réplica teórica) (p. 47)."

<sup>27</sup> Los casos pilotos asumen el rol de un laboratorio para los investigadores, permitiéndoles observar diferentes fenómenos desde diferentes ángulos o tratar diferentes enfoques (Yin 2003: 79)

información de modo que las conclusiones han sido basadas en diferentes fuentes de evidencia.

Se utilizó fichas textuales para el desarrollo de las bases teóricas.

Un primer acercamiento se realizó a través de visitas de campo a los empresarios panificadores, para la narrativa de los casos se tuvo en cuenta la utilización de un formato de observación directa (Anexo 03).

También se ha utilizado documentos y archivos para corroborar la información obtenida. Estos documentos y archivos fueron proporcionados durante las **entrevistas a los directivos** (Anexo 02 y 03) y son documentos legales, algunas veces tributarios, permiso de funcionamiento, etcétera. Algunos otros documentos fueron proporcionados por algunos trabajadores durante la aplicación del **cuestionario a los empleados** (Anexo 04).

### **3.1.3 Esquema de las entrevistas**

Los directivos fueron contactados mediante una visita en su local de trabajo, allí nos presentábamos como investigadores de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan y se les explicaba el propósito del estudio, mencionando los temas a tratar, así como la importancia de la investigación. Se les prometió que la información que provean se mantendrá confidencialmente y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable.

El objetivo de la entrevista (Anexo 02) fue determinar la percepción de los entrevistados sobre la actividades en sus empresa, sobre gestión del conocimiento, generación del conocimiento, transferencia interna del conocimiento e integración del conocimiento. Esta entrevista se desarrolló en el lugar de trabajo.

El objetivo de la utilización de la observación directa (Anexo 03) fue la de obtener datos sobre: características de la empresa, de la gerencia y del entrevistado. Esta actividad se desarrolló en el lugar de trabajo de los entrevistados.

La mayoría de los entrevistados desconfiaban del objetivo del estudio a pesar que les mostrábamos nuestro carnet del CIP y carnet de estudiante de nuestros entrevistadores. A pesar de ello llegaron a sospechar que pertenecíamos a la superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y que veníamos a hacer verificaciones tributarias, por lo tanto eran esquivos para responder a nuestras preguntas.

Para poder generar confianza en los entrevistados, muchas veces nos valimos de conocidos de ellos, pero aun estas fueron llevados a cabo con muchísima dificultad y en algunas ocasiones hasta teníamos que visitarlos en promedio tres veces.

Las entrevistas nos mostraban inicialmente el desconocimiento de muchos de los entrevistados sobre Gestión del Conocimiento, esto nos



llevó muchísimas veces a salirnos del protocolo de la entrevista y explicar de manera sencilla el tema.

Cada entrevistado, luego de superar los temores iniciales, en algunos casos fue sumamente amistoso y colaborador, lo que enriqueció el desarrollo de la entrevista.

El proceso de la entrevista se desarrolló con el apoyo de cinco asistentes de investigación (entrevistadores), especialmente entrenados para el estudio y con conocimiento sobre Gestión del Conocimiento. Todos a la fecha egresados de la Escuela Académica Profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

#### **3.1.4 Instrumento**

Las entrevistas han sido realizadas con la guía de entrevistas (Anexo 02) para obtener conocimiento de los directivos sobre la Gestión del Conocimiento en las Medianas y Pequeñas Empresas Panificadoras de Huánuco y Amarilis. Previamente a los asistentes (entrevistadores) se les entrego una Guía de definiciones conceptuales (Anexo 01) para que puedan dar en detalle los temas a tratar a los entrevistados.

Las variables incluidas en la guía de entrevistas fue el resultado de una revisión de la literatura respecto a Gestión del Conocimiento, dentro de ellas la adquisición externa e interna, transferencia e integración. Esta guía estuvo basada en teoría proporcionada por Filemón Uriarte (2008), Madanmohan Rao (2005), Riesco Gonzales (2006), Nonaka y Takuchi (1999), Modelos de Gestión del conocimiento de Nonaka y Hedlund

(1993), de Wiig (1993), de Leonard Barton (1998), de Andersen y APQC (1999), de Szulanski de Holsapple y Joshi (2002).

También, se tuvo en consideración la tesis Doctoral de Laura Esther Zapata Cantú de la Universidad Autónoma de Barcelona - España (2004) y de Hermogenes Mejía Puente de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2008).

Esta guía de entrevista fue validada por tres expertos en Gestión del Conocimiento de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco.

### **3.1.5 Análisis, interpretación y presentación de los datos**

Para el análisis de los datos, fue necesaria la transcripción de las grabaciones de las entrevistas, esta nos permitió desarrollar un Feed Back de algunas respuestas que se encontraban fuera del tema o pregunta planteada.

Luego, para realizar el análisis individual y en conjunto de los casos, se utilizó el Atlas Ti, este programa de análisis de investigaciones cualitativas nos permitió desarrollar análisis básicos de citas, el constructo contextual mediante códigos y la presentación de redes o gráficos de relación que nos permitió en cada caso encontrar elementos comunes tanto en generación, transferencia e integración del conocimiento y de allí presentar un modelo conceptual de Gestión de Conocimiento de la MYPES del sector panificación de Huánuco.

### 3.2 Fase cuantitativa

En la **fase cuantitativa** se determinaron los elementos contextuales que facilitan y dificultan la generación, transferencia e integración del conocimiento, además se prueban las hipótesis formuladas a partir del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento para las Mypes del sector panificación de Huánuco. El resultado de esta segunda fase es la confirmación empírica del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento para las Mypes del sector panificación de Huánuco.

#### 3.2.1 Tipo de investigación

Para la segunda fase el desarrollo de la investigación (explicativa) fue del tipo **aplicada**<sup>28</sup> ya que nos servimos de la investigación básica existente para validar el modelo teórico de gestión del conocimiento.

Para la fase exploratoria y la fase explicativa, según la **intervención del Investigador** es del tipo observacional ya que no existe intervención del investigador; los datos recogidos reflejan la evolución natural de los eventos, ajena a la voluntad del investigador.

---

<sup>28</sup> Según Mario Tamayo Tamayo (2004) a este tipo de investigación se le denomina también activa o dinámica y se encuentra ligada a la investigación pura, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos.

Para José Cegarra Sánchez, una investigación aplicada, el cual toma como referencia a la National Science Foundation, comprende el conjunto de actividades que tienen por finalidad el descubrir o aplicar conocimientos científicos nuevos, que pueden realizarse en productos y procesos nuevos utilizables.

Para Sánchez Carlessi y Reyes Meza a este tipo de investigación se le conoce también como constructiva o utilitaria.

Para Arístides Vara Horna el interés de la investigación aplicada es práctico, ya que sus resultados son usados inmediatamente en solución de problemas de la realidad.

Para la fase explicativa, según el **número de ocasiones** en que mide la variable de estudio es de tipo **transversal**, ya que todas las variables fueron medidas en una sola ocasión.

### **3.2.2 Nivel o alcance de la investigación**

Esta segunda fase correspondió a un nivel o alcance **descriptivo** (cuantitativo), mediante la cual se confirmó empíricamente el modelo conceptual de Gestión del Conocimiento para las MYPES del sector panificación de Huánuco.

### **3.2.3 Diseño de la investigación**

El trabajo desarrollado tuvo un diseño no experimental<sup>29</sup> transversal<sup>30</sup>, ya que para el desarrollo de la investigación no se manipulo variable alguna, solo se hizo indagaciones en las Mypes mediante un cuestionario sobre la cultura organizacional, el estilo directivo, la motivación personal, la disponibilidad del tiempo, la distribución física, la rotación del personal, etc. de la empresas del rubro de panificación para luego proponer un modelo de gestión del conocimiento.

### **3.2.4 Metodología de la investigación**

La metodología para esta segunda fase está constituida por el siguiente proceso:

---

<sup>29</sup> Para Marcelo M. Gómez (2006) una investigación con diseño no experimental puede definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En la investigación no experimental no es posible asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio.

<sup>30</sup> Para Keineman (2003) los análisis de corte transversal se recopilan los datos una sola vez en un momento determinado. Para algunos autores también la llaman puntual y sincrónico.

- a) Revisión del modelo conceptual, determinado en la fase cualitativa
- b) Definición de variables
- c) Operacionalización de variables
- d) Indicadores de las variables
- f) Diseño de la encuesta
- g) Planteamiento de la hipótesis
- h) Diseño y selección de la muestra
- i) Confiabilidad y validez de la recolección de datos
- j) Prueba de hipótesis

Conclusiones de la investigación

### **3.2.5 Población y muestra**

#### **3.2.5.1 Población objetivo**

La población objetivo fueron los trabajadores de las Mypes de sector panificación del Perú

#### **3.2.5.2 Población accesible**

La población accesible fueron los trabajadores de las Mypes de sector panificación del distrito de Huánuco y Amarilis. (Ver Cuadro N° 3.2 Relación de Mypes de Panificación de Huánuco)

#### **3.2.5.3 Muestra**

Dado que en esta segunda fase la investigación fue del tipo cuantitativo, el tipo de muestra para el desarrollo de la

investigación fue no probabilístico de tipo intencionado o criterial<sup>31</sup>, por lo que se tuvo en cuenta a 14 trabajadores de ocho empresas panificadoras de la ciudad de Huánuco y Amarilis, seleccionadas en la fase de investigación cualitativa.

Nos reservamos la presentación del cuadro de los participantes en esta muestra ya que nos comprometimos que la información que provean se mantendrá confidencialmente y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable.

### **3.2.6 Técnica e instrumento de recolección de información**

Para la recolección de información se usó:

- Base de datos ALICIA (Acceso libre a información Científica para la innovación - [www.concytec.com.pe](http://www.concytec.com.pe)), papers y revistas especializadas con referencia al tema de investigación.
- Bibliografía de la biblioteca especializada de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas de la UNHEVAL.
- Libros y revistas virtuales de la Web. (Google Books, Scholar Google, etc.), todas de páginas auditadas.

Para la recolección de información se utilizó fichas bibliográficas.

---

<sup>31</sup> Se tiene en cuenta este tipo de muestreo ya que se da en base a una opinión o intención del investigador, en nuestro caso se tomara en cuenta a las 40 empresas panificadoras del distrito de Huánuco y Amarilis. Para Mohammad Namakforoosh (2011) este tipo de muestreo sería determinístico intencional, ya que está basada en el juicio personal del investigador.

### 3.2.7 Técnica e instrumento de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos de la investigación cuantitativa fue la encuesta y el instrumento el cuestionario impreso (Ver Anexo 04). La encuesta fue aplicada a 14 trabajadores.

### 3.2.8 Diseño del cuestionario

El procedimiento para obtener el instrumento de recolección de datos comprende:

A. **Revisión de las medidas.** Se revisó la literatura empírica tanto física como virtual relacionado con generación, transferencia e integración del conocimiento, estas nos permitió extraer cuestiones y escalas de medición fiables para cada una de las variables a medir. Adicionalmente, se tomó en cuenta el modelo conceptual desarrollado en la investigación cualitativa.

B. **Pre-test del cuestionario.**

Para Mauricio Loyola Vergara, la elaboración o construcción de las preguntas de un cuestionario es uno de los procesos más importantes y decisivos de la calidad de una encuesta. De la calidad de las preguntas va a depender gran parte del éxito del instrumento. Por lo tanto, durante el proceso de elaboración de un cuestionario siempre se debe considerar la aplicación de una encuesta piloto en la cual se ensayen las preguntas con un grupo reducido de personas similares al perfil de la muestra para detectar conflictos de estructura, redacción, ambigüedad, imprecisión u otros. Estas encuestas piloto

deben incluir la posibilidad de opinión del encuestado a fin de obtener el feedback necesario para mejorar el instrumento, especialmente en lo relativo a la claridad del cuestionario y la sensación (de distancia, aburrimiento, compromiso) que produce.

Por lo descrito, el primer cuestionario fue aplicada a diez trabajadores de diferentes Mypes de Panificación (muestra piloto). Esto permitió realizar mejoras en la estructura y la redacción de la encuesta (prueba).

C. **Cuestionario final.** El cuestionario definitivo, es el resultado de aplicar las mejoras identificadas en la prueba, la validación respectiva por tres especialistas en el tema y la determinación de la confiabilidad. . Las preguntas de la encuesta se han agrupado en tres partes, que corresponde a:

PARTE I: Generación del conocimiento.

PARTE II: Transferencia interna del conocimiento.

PARTE III: Integración del conocimiento.

### **3.2.9 Validación del instrumento de medición**

El cuestionario final fue validado mediante juicio de expertos, para lo cual se tuvo en cuenta que el instrumento contenga todos los aspectos o ítems del dominio de la variable gestión del conocimiento (Ver Anexo 05).

### **3.2.10 Confiabilidad del instrumento de medición**

Para determinar esta fiabilidad, estabilidad o confianza del instrumento, se aplicó el instrumento a una muestra piloto conformada por 10



trabajadores (test), luego de un mes este mismo instrumento se volvió a aplicar a los mismos trabajadores (retest), para luego determinar el valor “r” (correlación significativa) (Ver Anexo 06).

### 3.2.11 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

Para el trabajo de campo se tuvo en cuenta la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores de las Mypes de Panificación. En este cuestionario se usó la escala de Likert<sup>32</sup>, donde se tuvo en cuenta para recoger los datos las siguientes respuestas:

1	Completamente en desacuerdo	
2	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	
4	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

En el procesamiento de los datos se usó el PASW 18, y la presentación se hizo mediante estadística descriptiva.

Para la contrastación de la Hipótesis se usó el estadístico Chi cuadrado.

---

<sup>32</sup> La escala de Likert es una estructura que presenta un conjunto de ítems con graduación escalonada de respuestas que vayan del más favorable a lo menos favorable, de tal manera que permitan a las personas observadas, expresar su opinión y parecer de manera objetiva y precisa. (Carrasco 2005:296)

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

El desarrollo de este capítulo corresponde a los resultados de la investigación cualitativa, mediante el estudio de casos, donde la muestra lo constituyo ocho empresarios de las Mypes de panificación.

#### **4.1 Investigación cualitativa**

##### **4.1.1 Análisis individual de casos**

Para el análisis individual de casos se presenta el resumen de los resultados obtenidos en cada una de las ocho empresas analizadas, sobre generación, transferencia e integración del conocimiento mediante la aplicación del software Atlas. ti versión 7<sup>33</sup>. Ver Anexo 08.

---

<sup>33</sup> Software que facilita el análisis cualitativo de datos recogidos por medio de métodos no estructurados y semi-estructurados

**4.1.1.1 Resultados sobre generación del conocimiento de los casos  
analizados mediante el software Atlas. ti**

**a) Red semántica sobre generación del conocimiento**

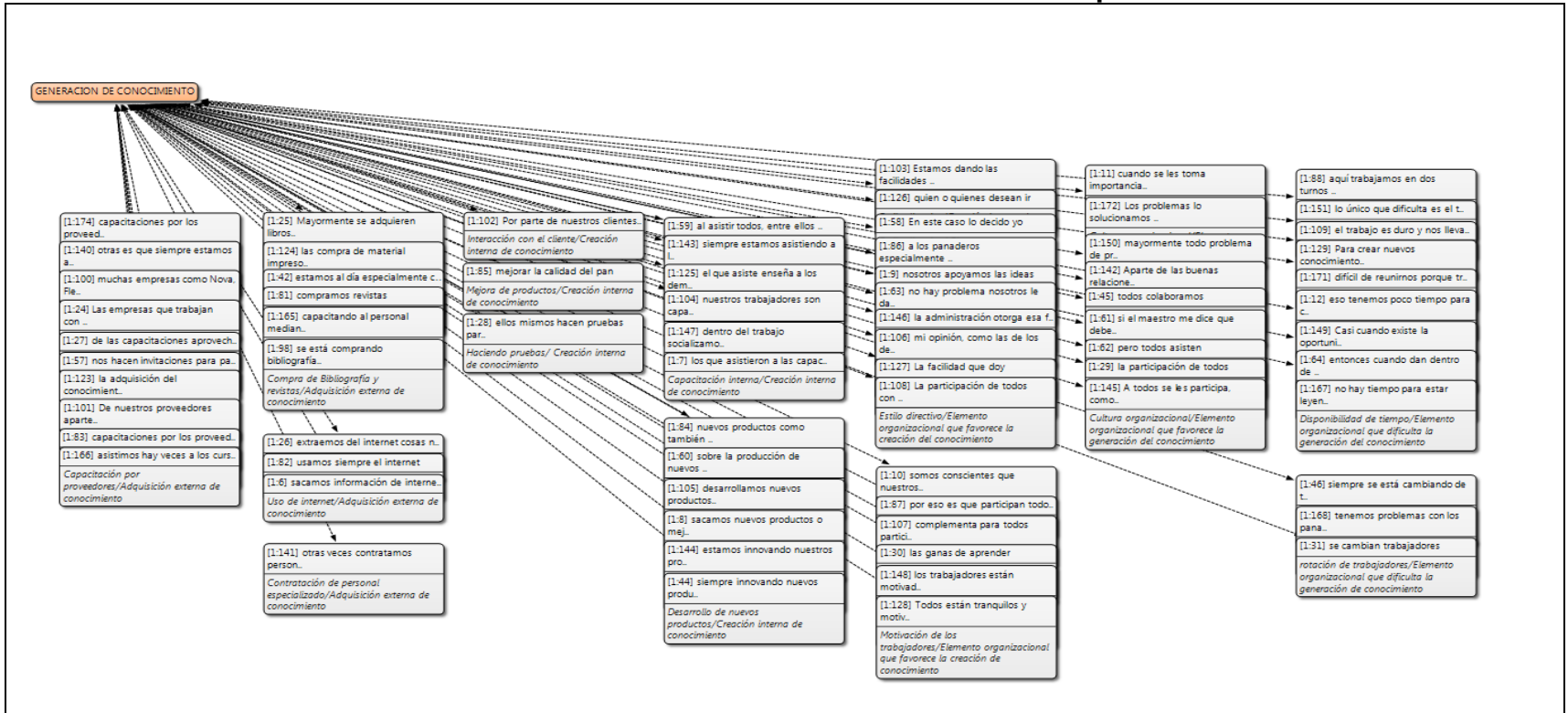
Figura N° 4.1

**Red semántica sobre Generación del Conocimiento de las MYPES  
de panificación de Huánuco**

4.1.1.1 Resultados sobre generación del conocimiento de los casos analizados mediante el software Atlas. ti

a) Red semántica sobre generación del conocimiento

Figura N° 4.1  
Red semántica sobre Generación del Conocimiento de las MYPES de panificación de Huánuco



Fuente: Resultados de la aplicación de documento primario en Atlas ti sobre entrevistas a los directivos de las MYPES de panificación de Huánuco

De la Figura Nro. 4.1, podemos observar que la categoría designada como **Generación del Conocimiento**, está relacionada con 14 grupos de respuestas, de las entrevistas realizadas a los ocho directivos de la MYPES de panificación. Cada grupo fue formado en base a las citas transcritas al Atlas ti. Dentro de esta categoría podemos encontrar grupos en forma general que corresponden a: diez citas a **capacitación por proveedores**, seis citas a **compra de bibliografía y revistas**, cuatro citas a **uso de internet**, una cita a **contratación de personal especializado**, una cita a **interacción con el cliente**, una cita a **mejora de productos**, una cita a **haciendo pruebas**, seis citas a **capacitación interna**, seis citas a **desarrollo de nuevos productos**, diez citas a **estilo directivo**, nueve citas a **cultura organizacional**, seis citas a **motivación de los trabajadores**, nueve citas a **disponibilidad de tiempo** y, tres citas que corresponden a **rotación de personal**.

**b) Resumen de los resultados sobre generación del conocimiento de los casos analizados.**

Cuadro N° 4.1

**RESUMEN DE RESULTADOS SOBRE GENERACION DEL CONOCIMIENTO DE LOS CASOS ANALIZADOS**

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
<b>1. Adquisición externa de conocimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de bibliografía, separatas.</li> <li>• Capacitación por Proveedores</li> <li>• Revistas especializadas</li> <li>• Uso de Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación por proveedores.</li> <li>• Compra de bibliografía</li> <li>• Uso de internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de bibliografía, separatas, revistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación por proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación por proveedores</li> <li>• Compra de revistas</li> <li>• Consulta a clientes</li> <li>• Uso de internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de bibliografía, revistas.</li> <li>• Capacitación por proveedores</li> <li>• Uso de internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de bibliografía, separatas.</li> <li>• Capacitación por proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación por proveedores</li> <li>• Contratación de personal capacitado</li> </ul>
<b>2. Creación interna de conocimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación interna.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haciendo pruebas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Experiencia de trabajador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación interna.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación interna.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación interna.</li> <li>• Interacción con clientes</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación interna.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación interna.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>
<b>3. Elementos organizacionales que favorecen la generación del conocimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de la organización</li> <li>• Estilo directivo</li> <li>• Motivación de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de la organización</li> <li>• Estilo directivo</li> <li>• Motivación de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Estilo directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de los trabajadores</li> <li>• Estilo directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo directivo</li> <li>• Motivación de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de la organización</li> <li>• Estilo directivo</li> <li>• Motivación de los trabajadores</li> </ul>
<b>4. Elementos organizacionales que dificultan la generación del conocimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> <li>• Rotación de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>

Fuente: Red semántica del Atlas ti sobre Generación del Conocimiento de las MYPES de panificación de Huánuco

El Cuadro N° 4.1, nos muestra un resumen de los resultados sobre la **Generación de Conocimiento** y sus elementos, mediante una clasificación individual de las ocho empresas en función de: **adquisición externa de conocimiento, creación interna de conocimiento, elementos organizacionales que favorecen la generación del conocimiento y, elementos organizacionales que dificultan la generación del conocimiento.**

Dentro del elemento **adquisición externa del conocimiento** tenemos que seis directivos manifiestan que adquieren conocimiento mediante la compra de bibliografía revista o separatas, siete mediante la capacitación por proveedores, cuatro al uso de internet, una a revistas especializadas, una a consulta a clientes y por último, uno a contratación de personal para capacitación dentro de la empresa. Por lo tanto, todos estos elementos constituyen la fuente de adquisición externa de conocimiento en la MYPES de panificación en Huánuco.

Dentro del elemento **creación interna de conocimiento**, tenemos que seis directivos manifiestan que existe creación interna de conocimiento mediante la capacitación interna por los propios trabajadores, siete mediante desarrollo de nuevos productos, uno haciendo pruebas, uno por experiencia del trabajador y, uno por interacción con los clientes. Por lo tanto, todos estos elementos constituyen la fuente de creación interna de conocimiento en la MYPES de panificación en Huánuco.

Dentro de **los elementos organizacionales que favorecen la generación del conocimiento**, cinco directivos manifiestan que la cultura organizacional dentro de la empresa constituye como un elemento que favorece a la misma, seis al estilo directivo y por último seis a la motivación de los trabajadores.

Dentro de **los elementos organizacionales que dificultan la generación del conocimiento**, cinco directivos manifiestan que la disponibilidad de tiempo de los trabajadores dificulta la generación del conocimiento y, tres a la rotación de los trabajadores dentro de las diferentes empresas.

### **c) Red semántica sobre transferencia del conocimiento**

Figura N° 4.2

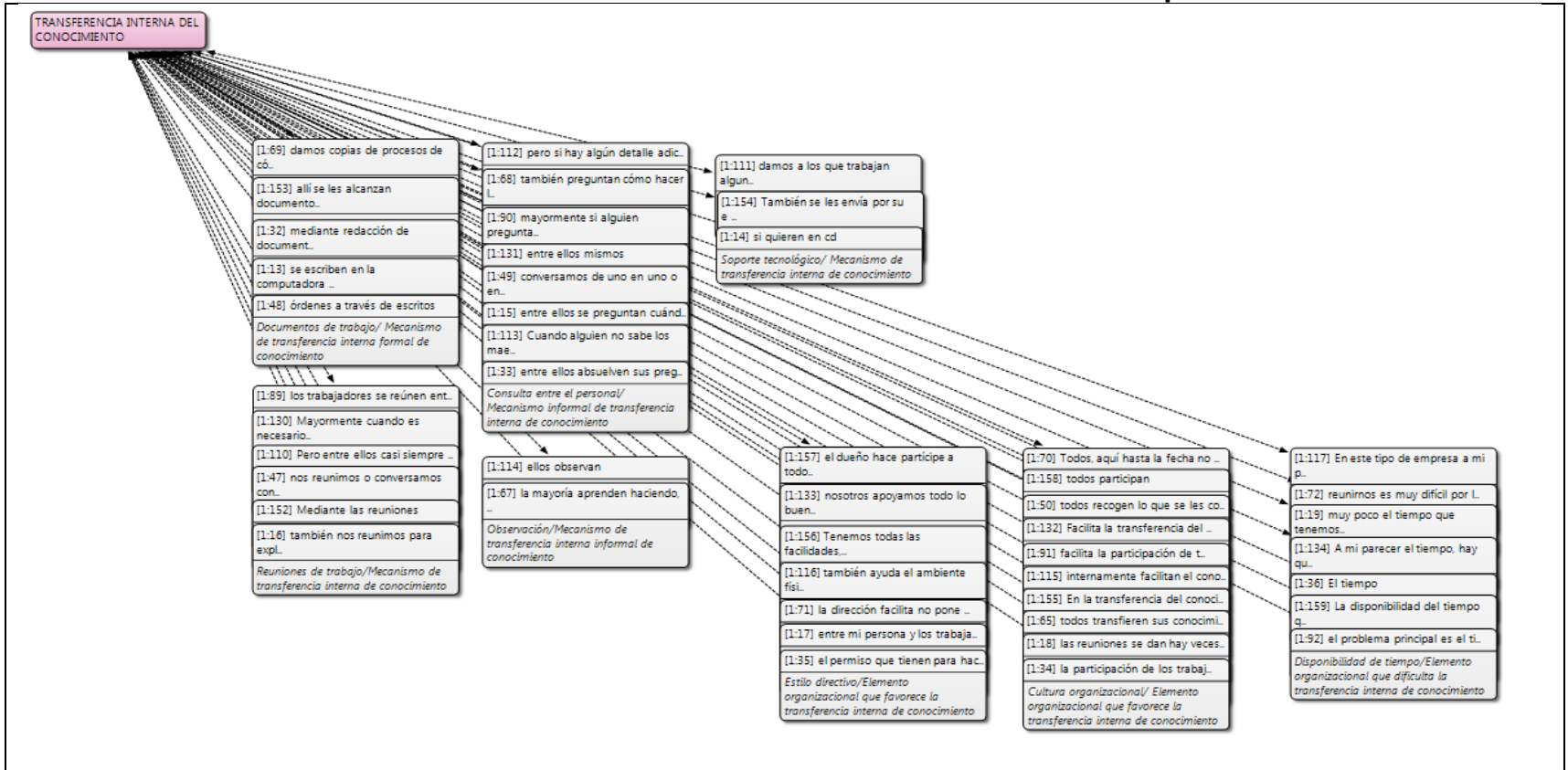
**Red semántica sobre Transferencia Interna del Conocimiento de las MYPES de panificación de Huánuco**



c) Red semántica sobre transferencia del conocimiento

Figura N° 4.2

Red semántica sobre Transferencia Interna del Conocimiento de las MYPES de panificación de Huánuco



Fuente: Resultados de la aplicación de documento primario en Atlas ti sobre entrevistas a los directivos de las MYPES de panificación de Huánuco

De la Figura Nro. 4.2, podemos observar que la categoría designada como **Transferencia Interna del Conocimiento**, está relacionada con ocho grupos de respuestas, de la entrevistas realizadas a los ocho directivos de la MYPES de panificación. Cada grupo fue formado en base a las citas transcritas al Atlas ti. Dentro de esta categoría podemos encontrar grupos en forma general que corresponden a: cinco citas a **documentos de trabajo**, seis citas que corresponden a **reuniones de trabajo**, ocho a **consultas entre el personal**, dos a **observaciones**, tres a **soportes tecnológicos**, siete a **estilo directivo**, diez a **cultura organizacional** y, siete citas a **disponibilidad de tiempo**.

d) Resumen de los resultados sobre transferencia del conocimiento de los casos analizados

Cuadro N° 4.2

**RESUMEN DE RESULTADOS SOBRE TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO DE LOS CASOS ANALIZADOS**

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
<b>1. Mecanismos de transferencia interna del conocimiento</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de trabajo</li> <li>• Reuniones de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo</li> <li>• Documentos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo</li> <li>• Documentos de trabajo</li> </ul>
	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>• Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta entre el personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta entre el personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta entre el personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta entre el personal</li> <li>• Por observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta entre el personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta entre el persona</li> <li>• Interacción con el cliente</li> <li>• Por observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta entre el personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No menciona</li> </ul>
<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No menciona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No menciona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No menciona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No menciona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No menciona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DVD, e-mail, tv, computadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No menciona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• e - mail</li> </ul>
<b>2. Elementos organizacionales que favorecen la transferencia interna del conocimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Estilo directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Estilo directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo directivo</li> <li>• Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Ambiente físico de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacion al</li> <li>• Estilo directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente físico de trabajo</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Estilo directivo</li> </ul>
<b>3. Elementos organizacionales que dificultan la transferencia interna del conocimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>

Fuente: Red semántica del Atlas ti sobre Generación del Conocimiento de las MYPES de panificación de Huánuco

El Cuadro N° 4.2, nos muestra un resumen de los resultados sobre **transferencia interna del conocimiento** y sus elementos, mediante una clasificación individual de las ocho empresas en función de: **Mecanismos de transferencia interna del conocimiento** (Formales, informales y soporte tecnológico), **elementos organizacionales que favorecen la transferencia interna del conocimiento y, elementos organizacionales que dificultan la transferencia interna del conocimiento.**

Dentro del elemento **Mecanismos de transferencia interna del conocimiento**, seis directivos manifiestan que las reuniones de trabajo, cuatro los documentos de trabajo y uno que los manuales, son **mecanismos formales de transferencia interna del conocimiento**, también, siete que las consultas entre el personal, uno por interacción con el cliente y, uno por observación son **mecanismos informales de transferencia interna del conocimiento**; dentro de los **mecanismos de transferencia interna del conocimiento mediante soporte tecnológico**, dos manifiestan que el e-mail, uno la computadora, uno la televisión y uno el cd son elementos suficientes para dicha transferencia.

**e) Red semántica sobre integración del conocimiento**

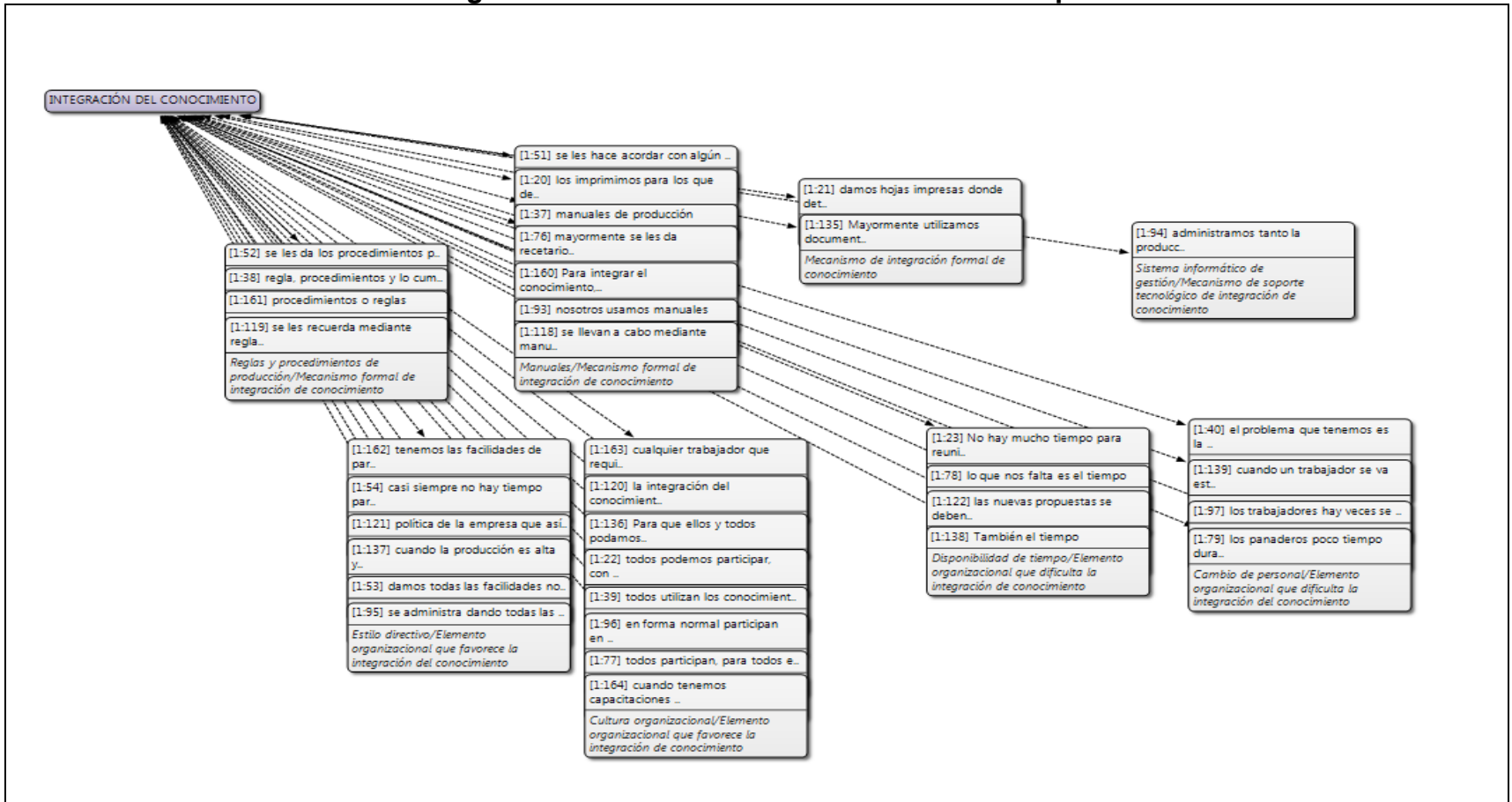
Figura N° 4.3

**Red semántica sobre Integración del Conocimiento de las MYPES de panificación de Huánuco**

## f) Red semántica sobre integración del conocimiento

Figura N° 4.3

## Red semántica sobre Integración del Conocimiento de las MYPES de panificación de Huánuco



Fuente: Resultados de la aplicación de documento primario en Atlas ti sobre entrevistas a los directivos de las MYPES de panificación de Huánuco

De la Figura Nro. 4.3, podemos observar que la categoría designada como **Integración del Conocimiento**, está relacionada con ocho grupos de respuestas, de la entrevistas realizadas a los ocho directivos de la MYPES de panificación. Cada grupo fue formado en base a las citas transcritas al Atlas ti. Dentro de esta categoría podemos encontrar grupos en forma general que corresponden a: cuatro sobre **reglas y procedimientos de producción**, siete a **manuales**, dos a **mecanismos de integración formal de conocimiento**, uno a **sistema informático de gestión**, seis a **estilo directivo**, ocho a **cultura organizacional**, cuatro a **disponibilidad del tiempo** y, cuatro a **cambio de personal**.

## f) Resumen de los resultados sobre transferencia del conocimiento de los casos analizados

Cuadro N° 4.3

**RESUMEN DE RESULTADOS SOBRE INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO DE LOS CASOS ANALIZADOS**

	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
<b>1. Mecanismos de integración del conocimiento</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>	<b>Formales:</b>
	• Manuales	• Manuales • Reglas y procedimientos	• Procedimientos de producción	• Manuales	• Manuales	• Manuales • Reglas y procedimientos	• Manuales	• Manuales • Reglas y procedimientos
	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>	<b>Informales:</b>
	• Hojas impresas	• No mencionan	• No mencionan	• No mencionan	• No mencionan	• No mencionan	• No mencionan	• No mencionan
	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>	<b>Soporte tecnológico:</b>
• Cd	• No mencionan	• No mencionan	• No mencionan	• No mencionan	• Sistema Informático de gestión	• No mencionan	• No mencionan	• No mencionan
<b>2. Elementos organizacionales que favorecen la integración del conocimiento.</b>	• Cultura organizacional	• Cultura organizacional	• Estilo directivo	• Cultura organizacional	• Cultura organizacional • Estilo directivo	• Cultura organizacional • Estilo directivo	• Cultura organizacional • Estilo directo	• Cultura organizacional • Estilo directivo
<b>3. Elementos organizacionales que dificultan la integración del conocimiento.</b>	• Disponibilidad de tiempo	• Rotación de personal • Disponibilidad de tiempo	• Rotación de personal • Disponibilidad de tiempo	• Rotación de personal • Disponibilidad de tiempo	• Rotación de personal	• Rotación de personal • Disponibilidad de tiempo	• Rotación de personal • Disponibilidad de tiempo	• Disponibilidad de tiempo

Fuente: Red semántica del Atlas ti sobre Generación del Conocimiento de las MYPES de panificación de Huánuco

El Cuadro N° 4.3, nos muestra un resumen de los resultados sobre **integración del conocimiento** y sus elementos, mediante una clasificación individual de las ocho empresas en función de: **Mecanismos de integración del conocimiento** (Formales, informales y soporte tecnológico), **elementos organizacionales que favorecen la integración del conocimiento y, elementos organizacionales que dificultan la integración del conocimiento.**

Dentro del elemento de **Mecanismos de integración del conocimiento**, siete directivos manifiestan que los manuales, cuatro las reglas y procedimientos, son **mecanismos formales de integración del conocimiento**, también, un directivo manifiesta que las hojas impresas son **mecanismos informales de integración del conocimiento**; dentro de los **mecanismos de integración del conocimiento mediante soporte tecnológico**, un directivo manifiestan que el cd y, un sistema informático son elementos suficientes para dicha integración.

Dentro del elemento de **elementos organizacionales que favorecen la integración del conocimiento**, siete directivos manifiestan que la cultura organizacional y, cinco el estilo directivo son los que favorecen a la integración del conocimiento.

Dentro del elemento de **elementos organizacionales que dificultan la integración del conocimiento**, siete directivos manifiestan que la disponibilidad de tiempo y, seis la rotación del personal son los que dificultan a la integración del conocimiento.



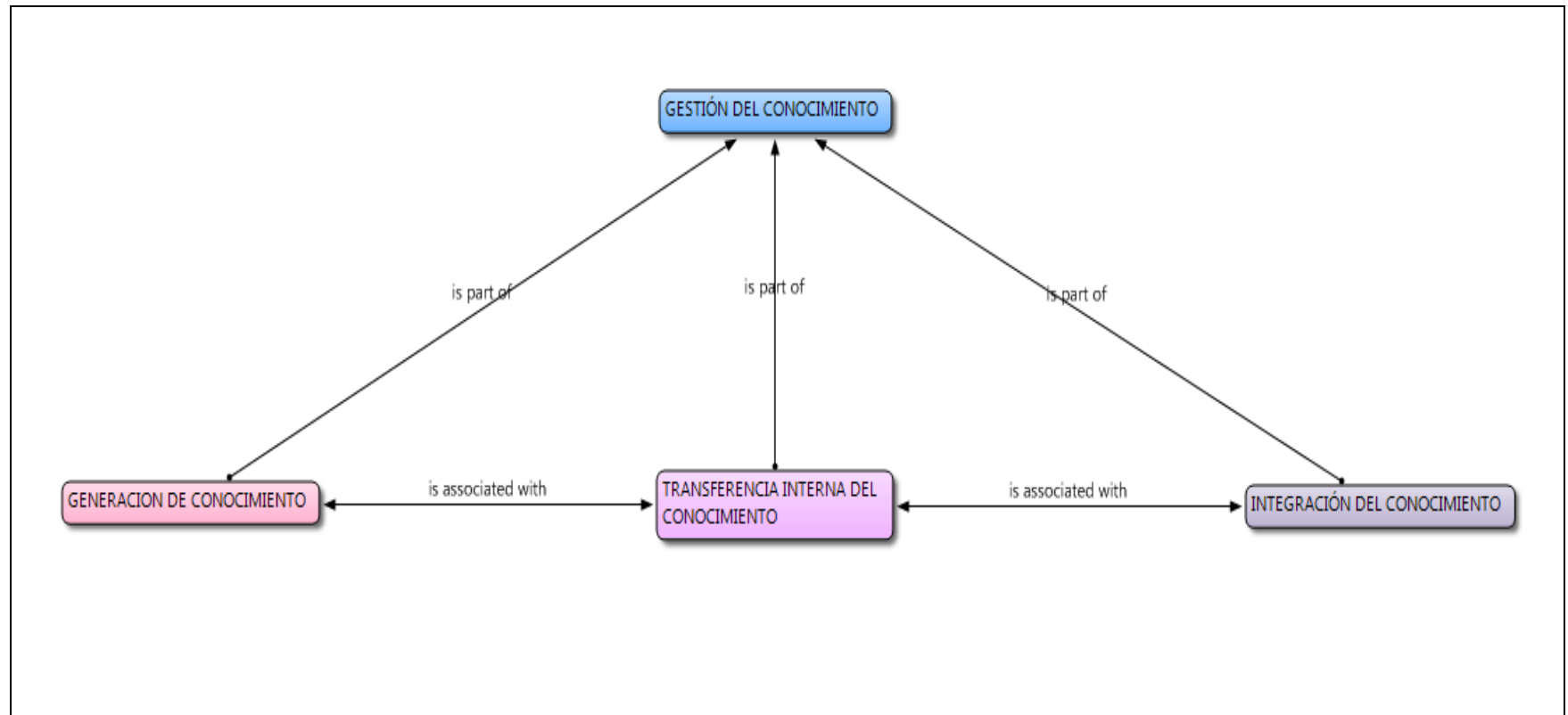
**g) Red Semántica de Gestión del Conocimiento de la MYPES de panificación de Huánuco**

Luego de analizada la información del estudio de casos (Empresas de panificación) en forma individual y, determinadas las relaciones respectivas mediante el Atlas ti. sobre generación transferencia e integración del conocimiento, se visualiza la red semántica de la Gestión del Conocimiento de las MYPES de panificación en Huánuco. Esta red nos proporciona una relación lógica del proceso de gestión del conocimiento en este tipo de MYPES, basada en las experiencias de los directivos de dichas empresas.

Figura N° 4.4

**Red semántica Red Semántica de Gestión del Conocimiento de la MYPES de panificación de Huánuco**

Figura N° 4.4  
Red semántica Red Semántica de Gestión del Conocimiento de la MYPES de panificación de Huánuco

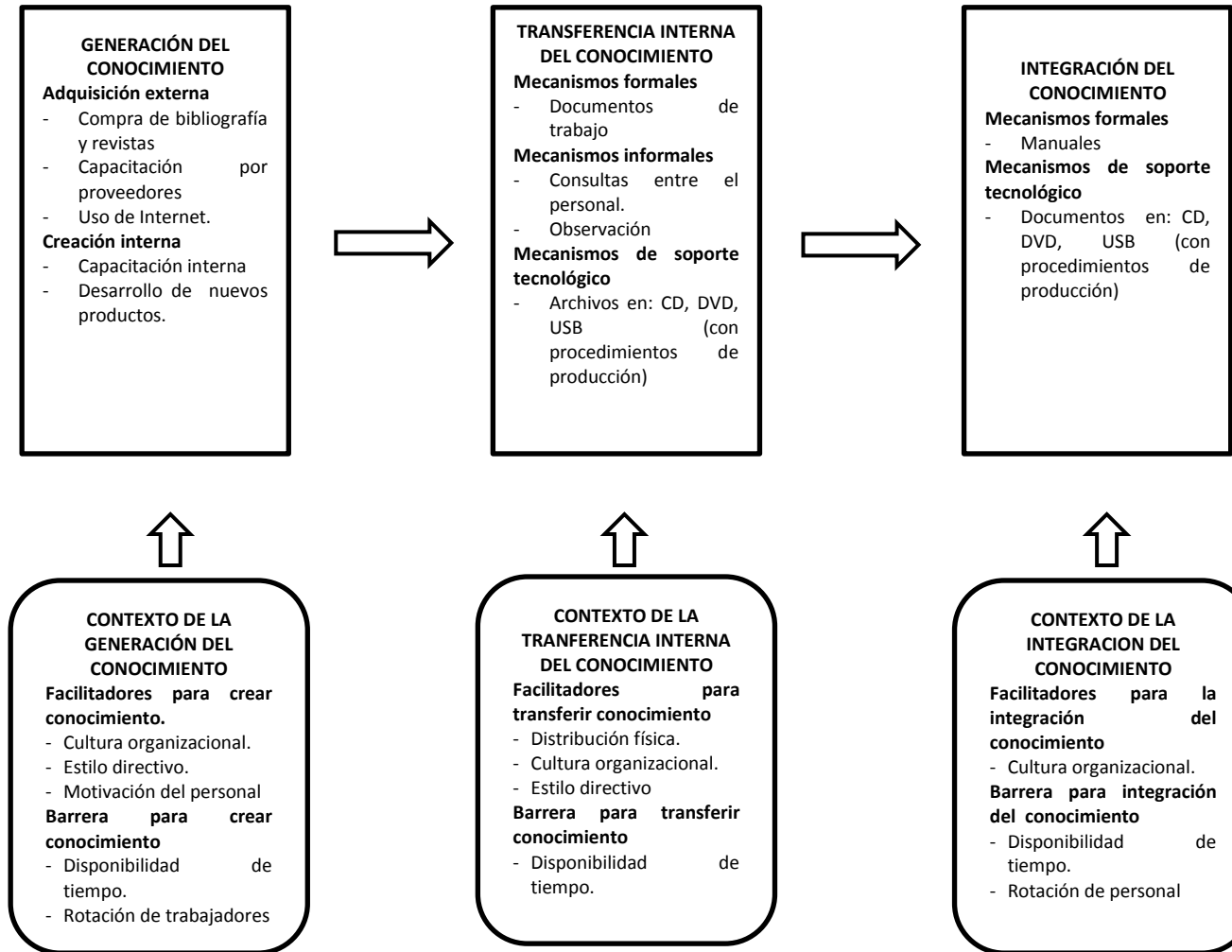


Fuente: Resultados de la aplicación de documento primario en Atlas ti sobre entrevistas a los directivos de las MYPES de panificación de Huánuco

#### **4.1.2 Modelo conceptual de Gestión del Conocimiento de las medianas y pequeñas empresas (MYPES) del sector panificación de Huánuco**

Dadas, las redes semánticas de gestión, generación e integración del conocimiento y de los cuadros de resumen de resultados de la generación, transferencia e integración de conocimiento, la Figura N° 4.5 presenta el modelo conceptual basada en la investigación cualitativa. Este modelo aporta respuestas a los interrogante de ¿cómo se genera el conocimiento en las MYPES de panificación en Huánuco?, ¿cómo se transfiere este conocimiento? y ¿cómo se integra este conocimiento? , también, dentro del contexto de generación, transferencia e integración del conocimiento, responde a las preguntas de ¿cuáles son los elementos facilitadores y los elementos que lo impiden?

Figura N° 4.5  
**Modelo conceptual de Gestión del Conocimiento de las medianas y pequeñas empresas (MYPES) del sector panificación de Huánuco**



## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

El desarrollo de la investigación cuantitativa nos permite contrastar las hipótesis planteadas a partir del modelo de gestión del conocimiento

Tal como se describe en el capítulo III, los resultados de la aplicación de la metodología para esta segunda fase están constituidos por las siguientes etapas: revisión del modelo conceptual, definición de variables, operacionalización de variables, determinación de indicadores de las variables, determinación de la técnica de investigación para la recolección de datos, diseño de la encuesta, planteamiento de la hipótesis, diseño y selección de la muestra, confiabilidad y validez de la recolección de datos, modelo de ecuaciones estructurales, análisis

de las variables dependientes, prueba de hipótesis y, conclusiones de la investigación

### 5.1 El modelo conceptual

El modelo de generación, transferencia e integración del conocimiento que se contrasta, es el obtenido en la investigación cualitativa (Figura N° 4.5).

### 5.2 Variables de la investigación

Del modelo conceptual definimos las variables de la investigación:

Las **variables independientes** están agrupadas en:

a. Elementos del **contexto de la generación** del conocimiento

- Cultura organizacional para generar conocimiento
- Estilo directivo para generar conocimiento
- Motivación del personal para generar conocimiento
- Disponibilidad de tiempo para generar conocimiento
- Rotación del personal para generar conocimiento

b. Elementos del **contexto de la transferencia interna** del conocimiento

- Distribución física para transferir conocimiento
- Cultura organizacional para transferir conocimiento
- Estilo directivo para transferir conocimiento
- Disponibilidad de tiempo para transferir conocimiento

c. Elementos del **contexto de la integración** del conocimiento

- Cultura organizacional para integrar el conocimiento
- Disponibilidad de tiempo para integrar el conocimiento

- Rotación del personal para integrar el conocimiento

Las **variables dependientes** están integradas por:

a. La generación del conocimiento

- Compra de bibliografía y revistas
- Capacitación por proveedores y de materia prima e insumos
- Internet
- Capacitación interna
- Desarrollo de nuevos productos.

b. Transferencia interna del conocimiento

- Documentos de trabajo (se remiten procedimientos y cantidades de productos a producir)
- Consultas entre el personal.
- Observación
- Archivos en: CD, DVD, USB (con procedimientos de producción)

c. La integración del conocimiento

- Manuales
- Documentos en: CD, DVD, USB (con procedimientos de producción)

### **5.3 Operacionalización de variables**

Los Cuadros N° 5.1, 5.2, 5.3 nos muestran los cuadros de operacionalización de las variables en estudio

**Cuadro N° 5.1**  
**Operacionalización de las variables de Generación del Conocimiento**

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems
<b>VI</b> Contexto de la generación del conocimiento	Facilitadores para crear conocimiento	Cultura organizacional	1. En la empresa se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyen el desarrollo de mejoras en las actividades realizadas
			2. En la empresa se estimula a los trabajadores a realizar acciones que generen nuevos procesos o actividades.
			3. En la empresa se cuenta con un ambiente de trabajo donde es fácil acceder a la administración o propietarios y al resto de los miembros de la empresa
			4. En la empresa reina un ambiente de franqueza y confianza.
		Estilo directivo	5. El administrador o propietario es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento
			6. El administrador o propietario facilita la generación del conocimiento al realiza reuniones donde se fomenten la creación de nuevos productos.
			7. El administrador o propietario fomentan el desarrollo de iniciativas y la creatividad de los empleados.
	Motivación del personal	8. En la empresa existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido.	
		9. En la empresa las opiniones o sugerencias del personal son tomadas en cuenta.	
		10. En la empresa las actividades que se realizan permiten al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas.	
		11. En la empresa la experiencia que el empleado obtiene es muy valiosa para la empresa.	
Barrera para crear conocimiento	Disponibilidad del tiempo	12. En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la generación del conocimiento.	
	Rotación de trabajadores	13. En la empresa no se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos productos.	
<b>VD</b> Generación del conocimiento	Adquisición externa	Compra de bibliografía y revistas	14. En la empresa la rotación constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento.
		Capacitación por proveedores	15. En la empresa se dispone de libros, revistas especializadas y separatas que apoyen a sus labores de producción
		Uso de internet	16. En la empresa la capacitación externa del personal dada por los proveedores es posible a través de su concurrencia.
	Creación interna	Capacitación interna	17. En la empresa se dispone de internet para actualizar sus conocimientos para desarrollar sus labores.
		Desarrollo de nuevos productos	18. En la empresa la capacitación interna es realizada por el personal más experto
			19. En la empresa el desarrollo de nuevos productos de panificación después de las capacitaciones es una actividad creadora común.



**Cuadro N° 5.2**  
**Operacionalización de las variables de Transferencia Interna del Conocimiento**

Variable	Dimensiones	Indicador	Items
<b>VI</b> Contexto de la transferencia interna del conocimiento	Facilitadores para transferir conocimiento	Distribución física	1. En la empresa la distribución de las instalaciones permite que las consultas laborales entre los trabajadores se realicen de una manera eficaz y eficiente.
		Cultura organizacional	2. En la empresa es común la realización de consultas entre los trabajadores.
			3. En la empresa se propicia la elaboración de documentos de trabajo para documentar los trabajos desarrollados.
			4. En la empresa se programan reuniones de trabajo para discutir los trabajos en desarrollo entre los trabajadores.
			5. En la empresa se discuten experiencias y lecciones aprendidas entre el personal
			6. El administrador o propietario apoya la transferencia del conocimiento entre los trabajadores.
		Estilo directivo	7. El administrador o propietario apoya la programación de reuniones de trabajo donde se transfiere conocimiento derivados de trabajo diario.
			8. El administrador o propietario apoya el uso de Cd. USB, E – mail u otro medio virtual para la transferencia del conocimiento.
	Barrera para transferir conocimiento	Disponibilidad del tiempo	9. En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia del conocimiento.
			10. En la empresa la falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas dentro del trabajo.
			11. En la empresa la poca disponibilidad del tiempo se debe a una inadecuada planificación en la duración de los trabajos.
<b>VD</b> Transferencia interna del conocimiento	Mecanismos formales	Documentos de trabajo	12. En la empresa se utilizan documentos de trabajo, como manuales para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un trabajo específico.
	Mecanismos informales	Consulta entre el personal	13. En la empresa se hacen reuniones de trabajo para compartir información entre los trabajadores de un mismo turno o entre trabajadores de diferentes turnos.
			14. En la empresa cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica se acude directamente a la persona encargada.
	Mecanismos de soporte tecnológico	Observación	15. En la empresa es común en el personal observar la actividad o actividades para adquirir conocimiento.
Archivos en : CD, DVD, USB		16. En la empresa se utiliza regularmente información en Cd, DVD, USB como medio de intercambio de conocimiento que apoye su labor.	

**Cuadro N° 5.3**  
**Operacionalización de las variables de la integración del conocimiento**

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems
<b>VI</b> Contexto de la integración del conocimiento	Facilitadores para la integración del conocimiento	Cultura Organizacional	1. En la empresa se propicia el uso de fuentes de información que están depositadas en Cd, USB y E-mail.
	Barrera para la integración del conocimiento	Disponibilidad del tiempo	2. En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta que el personal asimile y use el conocimiento.
			3. En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta la elaboración de manuales, reglas y procedimientos de producción.
			4. En la empresa la poca disponibilidad del tiempo dificulta el uso de recursos informáticos que se encuentran en Cd, USB, y E- mail.
		Rotación del personal	5. En la empresa el cambio de personal dificulta el cumplimiento de trabajo.
			6. En la empresa el abandono (renuncia) de los trabajadores afectan el desarrollo de los trabajos.
			7. En la empresa el despido de los trabajadores dificulta el desarrollo de los trabajos.
	<b>VD</b> Integración del conocimiento	Mecanismos formales	Manuales
Mecanismos de soporte tecnológico		Documentos en :CD, DVD, USB	10. En la empresa durante el desarrollo de un trabajo se preparan periódicamente documentos con los avances logrados.
			11. En la empresa se documentan los trabajos desarrollados CD, DVD y USB

## **5.4 Determinación de la técnica e instrumento de investigación para la recolección de datos**

La encuesta, fue la técnica empleada para la recolección de datos, como instrumento se usó el cuestionario, debido a que "...los cuestionarios son un medio para identificar información sobre la propia conducta y experiencias del individuo, valores y actitudes, características y circunstancias sociales. Pero con frecuencia, también ayudan a obtener información que va más allá del individuo, extendiéndose a sus relaciones, interacciones o actividades con otras personas, proporcionando información sobre contextos sociales, grupos y acontecimientos de los que tienen experiencia." (Zapata 2004:128).

### **5.4.1 Diseño del cuestionario**

El cuestionario diseñado para la recolección de datos se desarrolló mediante las fases siguientes:

**Fase 1:** Se revisó la literatura relacionada con generación, transferencia, transferencia e integración del conocimiento para identificar las variables e indicadores a medir; también se tomó en cuenta el modelo conceptual desarrollado en la investigación cualitativa. Ver Cuadros 5.1, 5.2 y 5.3

**Fase 2:** El cuestionario fue desarrollado y refinado en base a instrumentos utilizados en otros estudios similares. Tomamos como base la investigación desarrollada por Laura Esther Zapata Cantú, investigadora que desarrolló la tesis doctoral " Los determinantes de la generación y la transferencia de conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la Información de Barcelona."

**Fase 3:** El primer cuestionario diseñado fue aplicado a una muestra piloto de cinco empleados de diferentes empresas panificadoras. Esto nos permitió probar su pertinencia y eficacia (incluyendo las instrucciones), mediante las mejoras en su estructura y redacción.

**Fase 4:** Se determinó la **confiabilidad** del instrumento mediante la aplicación de la metodología del test retest. Ver Anexo 06.

La confiabilidad es el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones con el mismo test. Es la estabilidad o constancia de los puntajes logrados en un test. (Sánchez Carlessi 2009: 155)

El coeficiente de estabilidad test retest consiste en aplicar el instrumento en dos momentos diferentes para obtener un índice de correlación. Es la correlación obtenida como resultado de relacionar los puntajes de una primera con una segunda aplicación a un mismo grupo de sujetos y bajo las mismas condiciones. (Sánchez Carlessi 2009: 155)

**Fase 5:** Se determinó la **confiabilidad interna** (estadísticos de fiabilidad) del instrumento mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, mediante la varianza de los ítems. Ver Anexo 07

**Fase 6:** Se determinó el cuestionario definitivo. Ver Anexo 04.

El cuestionario consta de tres secciones lógicamente conectadas. La sección A evalúa la generación del conocimiento, la sección B evalúa la transferencia interna del conocimiento y la sección C evalúa la integración del conocimiento.

La sección A ha sido diseñada para recoger información acerca de las formas que las Mypes de Panificación generan conocimiento mediante la creación interna o la adquisición externa de conocimiento, como también los elementos de apoyo para llevar a cabo la generación del conocimiento.

La sección B ha sido diseñada para recoger información sobre la transferencia interna del conocimiento, ya sea a través de mecanismos formales e informales y de soporte tecnológico; sobre elementos de apoyo hacia la transferencia y la transferencia del conocimiento de una persona a otra.

La sección C ha sido diseñada para recoger información sobre la integración del conocimiento y sobre los elementos de apoyo a la integración del conocimiento.

Cada una de las secciones está conformada por una serie de preguntas que responden a aspectos de la realidad sobre cada una de las variables a medir. Para ello se pidió al encuestado que valore mediante una escala de Likert con los siguientes puntos:

<b>Puntos</b>	<b>Indica</b>
5	“Completamente de acuerdo”
4	“Muy de acuerdo” (más de acuerdo que desacuerdo).
3	“Ni en acuerdo ni en desacuerdo”.
2	“Muy en desacuerdo” (más en desacuerdo que acuerdo).
1	“Completamente en desacuerdo”.

Se usó la escala de Likert porque facilita su interpretación, y lo más importante es que a los encuestados les resulta fácil de responder. (Lazar 2005:37)

## 5.5 Contrastación de los resultados del trabajo de campo

### 5.5.1 La generación del conocimiento en las Mypes de panificación

**Tabla 5.1**

**Facilitador para crear conocimiento - Cultura Organizacional**

En la empresa se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyen el desarrollo de mejoras en las actividades realizadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	3	21,4	21,4	21,4
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	35,7
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	2	14,3	14,3	50,0
	Completamente de acuerdo	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.1, podemos observar que el 64.3% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyen el desarrollo de mejoras en las actividades realizadas. Mientras que solo 21.4% se encuentran en muy en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación existe una cultura organizacional aceptable.

**Tabla 5.2****Facilitador para crear conocimiento - Cultura Organizacional**

En la empresa se estimula a los trabajadores a realizar acciones que generen nuevos procesos o actividades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	3	21,4	21,4	21,4
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	42,9
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	1	7,1	7,1	50,0
	Completamente de acuerdo	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.2, podemos observar que el 57% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se estimula a los trabajadores a realizar acciones que generen nuevos procesos o actividades. Mientras que solo 21.4% se encuentran en muy en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación existe una cultura organizacional aceptable.

Tabla 5.3

**Facilitador para crear conocimiento - Cultura Organizacional**

En la empresa se cuenta con un ambiente de trabajo donde es fácil acceder a la administración o propietarios y al resto de los miembros de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	2	14,3	14,3	14,3
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	5	35,7	35,7	50,0
	Completamente de acuerdo	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.3, podemos observar que el 85.7% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se cuenta con un ambiente de trabajo donde es fácil acceder a la administración o propietarios y al resto de los miembros de la empresa. Mientras que solo 14.3% se encuentran en muy en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación en Huánuco existe una cultura organizacional aceptable.



Tabla 5.4

## Facilitador para crear conocimiento - Cultura Organizacional

En la empresa reina un ambiente de franqueza y confianza.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	14,3
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	4	28,6	28,6	42,9
	Completamente de acuerdo	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.4, podemos observar que el 85.7% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa reina un ambiente de franqueza y confianza. Mientras que solo 14.3% se encuentran en muy en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación en Huánuco existe una cultura organizacional aceptable.

Tabla 5.5

## VI Facilitador para crear conocimiento - Estilo Directivo

El administrador o propietario es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	28,6	28,6	28,6
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	4	28,6	28,6	57,1
	Completamente de acuerdo	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.5, podemos observar que el 71.5% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el administrador o propietario es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento. Mientras que 28.3% se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación en Huánuco existe un estilo directivo aceptable.

**Tabla 5.6****Facilitador para crear conocimiento - Estilo Directivo**

El administrador o propietario facilita la generación del conocimiento al realiza reuniones donde se fomenten la creación de nuevos productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	4	28,6	28,6	35,7
	Completamente de acuerdo	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.6, podemos observar que el 92.9% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el administrador o propietario facilita la generación del conocimiento al realiza reuniones donde se fomenten la creación de nuevos productos. Mientras que solo un 7.1% se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación en Huánuco existe un estilo directivo aceptable.

Tabla 5.7

**Facilitador para crear conocimiento - Estilo Directivo**

El administrador o propietario fomentan el desarrollo de iniciativas y la creatividad de los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	5	35,7	35,7	42,9
	Completamente de acuerdo	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.7, podemos observar que el 92.8% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el administrador o propietario fomentan el desarrollo de iniciativas y la creatividad de los empleados. Mientras que solo un 7.1% se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación en Huánuco existe un estilo directivo aceptable.

**Tabla 5.8****Facilitador para crear conocimiento - Motivación del personal**

En la empresa existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	21,4
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	4	28,6	28,6	50,0
	Completamente de acuerdo	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.8, podemos observar que el 78.6% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido. Mientras que un 14.3% se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo y solo un 7.1% se encuentra en ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación en Huánuco se prioriza la motivación del trabajador.

**Tabla 5.9****Facilitador para crear conocimiento - Motivación del personal**

En la empresa las opiniones o sugerencias del personal son tomadas en cuenta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	6	42,9	42,9	50,0
	Completamente de acuerdo	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.9, podemos observar que el 92.9% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa las opiniones o sugerencias del personal son tomadas en cuenta. Mientras que solo un 7.1% se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación en Huánuco se prioriza la motivación del trabajador.

**Tabla 5.10****Facilitador para crear conocimiento - Motivación del personal**

En la empresa las actividades que se realizan permiten al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	9	64,3	64,3	71,4
	Completamente de acuerdo	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.10, podemos observar que el 92.9% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa las actividades que se realizan permiten al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas. Mientras que solo un 7.1% se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación en Huánuco se prioriza la motivación del trabajador.

Tabla 5.11

**Facilitador para crear conocimiento - Motivación del personal**

En la empresa la experiencia que el empleado obtiene es muy valiosa para la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	3	21,4	21,4	28,6
	Completamente de acuerdo	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.11, podemos observar que el 92.8% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa consideran que la experiencia que el empleado obtiene es muy valiosa para la empresa. Mientras que solo un 7.1% se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto nos indica que en la mayoría de las Mypes de panificación en Huánuco se prioriza la motivación del trabajador.



Tabla 5.12

**Barrera para crear conocimiento - Disponibilidad del tiempo**

En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la generación del conocimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	4	28,6	28,6	35,7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	57,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	2	14,3	14,3	71,4
	Completamente de acuerdo	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.12, podemos observar que el 42.9% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la generación del conocimiento. Mientras que un 35.7% manifiestan que están entre completamente en desacuerdo y muy en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría considera que falta el tiempo en las Mypes de panificación para generar el conocimiento.

Tabla 5.13

**Barrera para crear conocimiento - Disponibilidad del tiempo**

En la empresa no se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	2	14,3	14,3	14,3
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	4	28,6	28,6	42,9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	50,0
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	4	28,6	28,6	78,6
	Completamente de acuerdo	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.13, podemos observar que el 50% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa no se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos productos. Mientras que un 42.9% manifiestan que están entre completamente en desacuerdo y muy en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mitad de los trabajadores considera que el tiempo es una dificultad para el desarrollo de nuevos productos.

**Tabla 5.14****Barrera para crear conocimiento - Rotación de trabajadores**

En la empresa la rotación constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	28,6
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.14, podemos observar que el 71.4% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo que la rotación constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento.

Mientras que solo 7.1 % manifiestan que se encuentran en muy en desacuerdo.

Esto nos demuestra que dentro de las Mypes de panificación, la rotación del personal dificulta no solo en la producción de los productos, sino también en la generación del conocimiento.

**Tabla 5.15****Adquisición externa del conocimiento - Compra de Bibliografía y revistas**

En la empresa se dispone de libros, revistas especializadas y separatas que apoyen a sus labores de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	2	14,3	14,3	21,4
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	28,6
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	3	21,4	21,4	50,0
	Completamente de acuerdo	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.15, podemos observar que el 71.4% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se dispone de libros, revistas especializadas y separatas que apoyen a sus labores de producción. Mientras que un 21.4% manifiestan que están entre completamente en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Esto nos demuestra que en una buena cantidad de Mypes de panificación se dispone de material impreso que ayuda a la labor de los trabajadores.

**Tabla 5.16****Adquisición externa del conocimiento - Capacitación por proveedores**

En la empresa la capacitación externa del personal dada por los proveedores es posible a través de su concurrencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	5	35,7	35,7	42,9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	57,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	2	14,3	14,3	71,4
	Completamente de acuerdo	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.16, podemos observar que el 42.9% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la capacitación externa del personal dada por los proveedores es posible a través de su concurrencia. Mientras que el 42.8% manifiestan que están entre completamente en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Tabla 5.17

**Adquisición externa del conocimiento - Uso de internet**

En la empresa se dispone de internet para actualizar sus conocimientos para desarrollar sus labores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	4	28,6	28,6	28,6
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	50,0	50,0	78,6
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	2	14,3	14,3	92,9
	Completamente de acuerdo	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.17, podemos observar que el 21.4% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se dispone de internet para actualizar sus conocimientos para desarrollar sus labores, mientras que una gran mayoría compuesta por el 78.6% manifiestan que están entre completamente en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Tabla 5.18

## Creación interna del conocimiento - Capacitación interna

En la empresa la capacitación interna es realizada por el personal más experto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	28,6
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	3	21,4	21,4	50,0
	Completamente de acuerdo	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.18, podemos observar que el 71.4% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la capacitación interna es realizada por el personal más experto, mientras que el 28.5% manifiestan que están entre completamente en desacuerdo y muy en desacuerdo. Los resultados se pueden corroborar ya que el personal que tiene mayor conocimiento sobre panificación, mayormente, los que se capacitan, son los que enseñan a los demás trabajadores.

**Tabla 5.19****Creación interna del conocimiento - Desarrollo de nuevos productos**

En la empresa el desarrollo de nuevos productos de panificación después de las capacitaciones es una actividad creadora común.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	4	28,6	28,6	28,6
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	28,6	28,6	57,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	1	7,1	7,1	64,3
	Completamente de acuerdo	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.19, podemos observar que el 42.8% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el desarrollo de nuevos productos de panificación después de las capacitaciones es una actividad creadora común, mientras que solo un 28.6% no están muy de acuerdo y, a un 28.6% no están ni en acuerdo ni en desacuerdo.



## 5.5.2 La transferencia del conocimiento en las Mypes de panificación

**Tabla 5.20**

**Facilitadores para transferir conocimiento - Distribución física**

En la empresa la distribución de las instalaciones permite que las consultas laborales entre los trabajadores se realicen de una manera eficaz y eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	7	50,0	50,0	50,0
	Completamente de acuerdo	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.20, podemos observar que el 100% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la distribución de las instalaciones permite que las consultas laborales entre los trabajadores se realicen de una manera eficaz y eficiente. Estos resultados nos demuestran que las instalaciones donde laboran los trabajadores son apropiadas no solo para trabajar, sino para generar, transmitir e integrar conocimiento.

Tabla 5.21

**Facilitadores para transferir conocimiento - Cultura organizacional**

En la empresa es común la realización de consultas entre los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	14,3
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	7	50,0	50,0	64,3
	Completamente de acuerdo	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.21, podemos observar que una gran mayoría, el 85.7% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa es común la realización de consultas entre los trabajadores y, solo el 7.1% se encuentra entre muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo.

**Tabla 5.22****Facilitadores para transferir conocimiento - Cultura organizacional**

En la empresa se propicia la elaboración de documentos de trabajo para documentar los trabajos desarrollados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	2	14,3	14,3	14,3
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	4	28,6	28,6	42,9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	64,3
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	2	14,3	14,3	78,6
	Completamente de acuerdo	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.22, podemos observar que el 35.7% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se propicia la elaboración de documentos de trabajo para documentar los trabajos desarrollados, mientras que la mayoría, representada por un 42.9% están entre completamente en desacuerdo y muy en desacuerdo.

**Tabla 5.23****Facilitadores para transferir conocimiento - Cultura organizacional**

En la empresa se programan reuniones de trabajo para discutir los trabajos en desarrollo entre los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	3	21,4	21,4	21,4
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	4	28,6	28,6	50,0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	71,4
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	3	21,4	21,4	92,9
	Completamente de acuerdo	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.23, podemos observar que el 28.5% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se programan reuniones de trabajo para discutir los trabajos en desarrollo entre los trabajadores mientras que la mayoría, representada por un 50.0% están entre completamente en desacuerdo y muy en desacuerdo.

**Tabla 5.24****Facilitadores para transferir conocimiento - Cultura organizacional**

En la empresa se discuten experiencias y lecciones aprendidas entre el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	2	14,3	14,3	14,3
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	35,7
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	3	21,4	21,4	57,1
	Completamente de acuerdo	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.24, podemos observar que el 64.3% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se discuten experiencias y lecciones aprendidas entre el personal, mientras que solo un 14.3% están muy en desacuerdo. También, podemos observar que un 21.4% están entre ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5.25

## Facilitadores para transferir conocimiento - Estilo directivo

El administrador o propietario apoya la transferencia del conocimiento entre los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	21,4
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	6	42,9	42,9	64,3
	Completamente de acuerdo	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.25, podemos observar que el 78.6% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el administrador o propietario apoya la transferencia del conocimiento entre los trabajadores y que solo el 7.1% está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo. También solo el 14.3% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 5.26****Facilitadores para transferir conocimiento - Estilo directivo**

El administrador o propietario apoya la programación de reuniones de trabajo donde se transfieren conocimientos derivados de trabajo diario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	28,6	28,6	35,7
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	6	42,9	42,9	78,6
	Completamente de acuerdo	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.26, podemos observar que el 64.3% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el administrador o propietario apoya la programación de reuniones de trabajo donde se transfieren conocimientos derivados de trabajo diario y que solo el 7.1% está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo. También el 28.6% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5.27

**Facilitadores para transferir conocimiento - Estilo directivo**

El administrador o propietario apoya el uso de Cd. USB, E – mail u otro medio virtual para la transferencia del conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	3	21,4	21,4	28,6
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	42,9
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	6	42,9	42,9	85,7
	Completamente de acuerdo	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.27, podemos observar que el 57.2% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el administrador o propietario apoya el uso de Cd. USB, E – mail u otro medio virtual para la transferencia del conocimiento y que el 28.5 % está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También el 14.3% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.



**Tabla 5.28****Barrera para transferir conocimiento - Disponibilidad de tiempo**

En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia del conocimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	5	35,7	35,7	42,9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	57,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	5	35,7	35,7	92,9
	Completamente de acuerdo	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.28, podemos observar que el 42.8% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia del conocimiento y que el 42.8 % está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También el 14.3% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 5.29****Barrera para transferir conocimiento - Disponibilidad de tiempo**

En la empresa la falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas dentro del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	2	14,3	14,3	14,3
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	6	42,9	42,9	57,1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	28,6	28,6	85,7
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.29, podemos observar que el 42.9% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas dentro del trabajo y que el 57.2% está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También el 28.6% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 5.30****Barrera para transferir conocimiento - Disponibilidad de tiempo**

En la empresa la poca disponibilidad del tiempo se debe a una inadecuada planificación en la duración de los trabajos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	2	14,3	14,3	14,3
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	4	28,6	28,6	42,9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	64,3
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	3	21,4	21,4	85,7
	Completamente de acuerdo	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.30, podemos observar que el 53.7% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la poca disponibilidad del tiempo se debe a una inadecuada planificación en la duración de los trabajos y que el 42.9 % está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También el 21.4% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5.31

**Mecanismos formales - Documentos de trabajo**

En la empresa se utilizan documentos de trabajo, como manuales para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un trabajo específico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	4	28,6	28,6	35,7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	57,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	3	21,4	21,4	78,6
	Completamente de acuerdo	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.31, podemos observar que el 42.8% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se utilizan documentos de trabajo como manuales, para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un trabajo específico y que el 35.7 % está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También el 21.4% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5.32

**Mecanismos informales - Consulta entre el personal**

En la empresa se hacen reuniones de trabajo para compartir información entre los trabajadores de un mismo turno o entre trabajadores de diferentes turnos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	2	14,3	14,3	21,4
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	42,9
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	4	28,6	28,6	71,4
	Completamente de acuerdo	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.32, podemos observar que el 57.2% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se hacen reuniones de trabajo para compartir información entre los trabajadores de un mismo turno o entre trabajadores de diferentes turnos y que el 21.4 % está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También el 21.4% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 5.33****Mecanismos informales - Consulta entre el personal**

En la empresa cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica se acude directamente a la persona encargada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	4	28,6	28,6	35,7
	Completamente de acuerdo	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.33, podemos observar que el 92.9% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica se acude directamente a la persona encargada, y solo el 7.1% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5.34

**Mecanismos informales - Observación**

En la empresa es común en el personal observar la actividad o actividades para adquirir conocimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	13	92,9	92,9	92,9
	Completamente de acuerdo	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.34, podemos observar que el 100% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa es común en el personal observar la actividad o actividades para adquirir conocimiento.

**Tabla 5.35****Mecanismos de soporte tecnológico - Archivos en CD, DVD, USB**

En la empresa se utiliza regularmente información en Cd, DVD, USB como medio de intercambio de conocimiento que apoye su labor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	3	21,4	21,4	21,4
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	57,1	57,1	78,6
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.35, podemos observar que el 21.4% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo de que en la empresa se utiliza regularmente información en Cd, DVD, USB como medio de intercambio de conocimiento que apoye su labor, que el 21.4% están en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y, un 57.1% están en ni en acuerdo ni en desacuerdo.



### 5.5.3 La integración del conocimiento en las Mypes de panificación

**Tabla 5.36**

**Facilitadores para la integración del conocimiento - Cultura organizacional**

En la empresa se propicia el uso de fuentes de información que están depositadas en Cd, USB y E-mail.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	7	50,0	50,0	50,0
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	5	35,7	35,7	85,7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	92,9
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.36, podemos observar que solo el 7.1% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo de que en la empresa se propicia el uso de fuentes de información que están depositadas en Cd, USB y E-mail, que la gran mayoría, un 85.7 % están en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También se aprecia que solo un 7.1% están en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5.37

**Barrera para la integración del conocimiento - Disponibilidad del tiempo**

En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta que el personal asimile y use el conocimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	5	35,7	35,7	42,9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	50,0
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	4	28,6	28,6	78,6
	Completamente de acuerdo	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.37, podemos observar que el 50% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta que el personal asimile y use el conocimiento y, que el 42.9 % está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También observamos que solo un 7.1% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo

Tabla 5.38

**Barrera para la integración del conocimiento - Disponibilidad del tiempo**

En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta la elaboración de manuales, reglas y procedimientos de producción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	5	35,7	35,7	42,9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	28,6	28,6	71,4
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	3	21,4	21,4	92,9
	Completamente de acuerdo	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.38, podemos observar que el 28.5% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta la elaboración de manuales, reglas y procedimientos de producción y, que el 42.9 % está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También observamos que un 28.6% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5.39

**Barrera para la integración del conocimiento - Disponibilidad del tiempo**

En la empresa la poca disponibilidad del tiempo dificulta el uso de recursos informáticos que se encuentran en Cd, USB, y E- mail.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	4	28,6	28,6	28,6
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	3	21,4	21,4	50,0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	64,3
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	4	28,6	28,6	92,9
	Completamente de acuerdo	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.39, podemos observar que el 35.7% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la poca disponibilidad del tiempo dificulta el uso de recursos informáticos que se encuentran en Cd, USB, y E- mail y, que el 50 % está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También observamos que un 28.6% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5.40

**Barrera para la integración del conocimiento - Rotación del personal**

En la empresa el cambio de personal dificulta el cumplimiento de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	21,4
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	7	50,0	50,0	71,4
	Completamente de acuerdo	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.40, podemos observar que una gran mayoría, representado por el 78.6% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el cambio de personal dificulta el cumplimiento de trabajo y, que el 21.4% está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo.

Tabla 5.41

**Barrera para la integración del conocimiento - Rotación del personal**

En la empresa el abandono (renuncia) de los trabajadores afectan el desarrollo de los trabajos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	2	14,3	14,3	14,3
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	6	42,9	42,9	57,1
	Completamente de acuerdo	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.41, podemos observar que la gran mayoría representado por un 85.8% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el abandono (renuncia) de los trabajadores afectan el desarrollo de los trabajos y, que solo el 14.3% está completamente en desacuerdo.

Tabla 5.42

**Barrera para la integración del conocimiento - Rotación del personal**

En la empresa el despido de los trabajadores dificulta el desarrollo de los trabajos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	4	28,6	28,6	28,6
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	1	7,1	7,1	35,7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7,1	7,1	42,9
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	5	35,7	35,7	78,6
	Completamente de acuerdo	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.42, podemos observar que el 57.1% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa la el despido de los trabajadores dificulta el desarrollo de los trabajos, y E- mail y, que el 35.7% está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También observamos que solo el 7.1% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5.43

**Barrera para la integración del conocimiento - Rotación del personal**

El cambio de los trabajadores dificulta la documentación de los trabajos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	4	28,6	28,6	28,6
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	1	7,1	7,1	35,7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	50,0
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	5	35,7	35,7	85,7
	Completamente de acuerdo	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.43, podemos observar que el 50% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el cambio de los trabajadores dificulta la documentación de los trabajos y, que el 35.7% está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También observamos que el 14.3% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.



**Tabla 5.44**  
**Mecanismos formales - Manuales**

En la empresa se documentan los trabajos desarrollados mediante manuales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	3	21,4	21,4	28,6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	14,3	14,3	42,9
Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	2	14,3	14,3	57,1
Completamente de acuerdo	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.44, podemos observar que el 57.2% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se documentan los trabajos desarrollados mediante manuales y, que el 28.6% está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También observamos que el 14.3% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 5.45**  
**Mecanismos formales - Manuales**

En la empresa durante el desarrollo de un trabajo se preparan periódicamente documentos con los avances logrados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	6	42,9	42,9	50,0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	28,6	28,6	78,6
	Completamente de acuerdo	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.45, podemos observar que el 21.4% de los encuestados manifiestan completamente de acuerdo de que en la empresa durante el desarrollo de un trabajo se preparan periódicamente documentos con los avances logrados y, que el 50% está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También observamos que el 28.6% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5.46

**Mecanismos de soporte tecnológico - Documentos en: CD, DVD, USB**

En la empresa se documentan los trabajos desarrollados en CD, DVD y USB

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	1	7,1	7,1	7,1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	21,4	21,4	28,6
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	9	64,3	64,3	92,9
	Completamente de acuerdo	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

De la tabla 5.46, podemos observar que el 71.4% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa se documentan los trabajos desarrollados en CD, DVD y USB y, que solo el 7.1% está en muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo y completamente en desacuerdo. También observamos que el 21.4% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

## 5.6 Contrastación de la hipótesis general

### 5.6.1 Hipótesis 01

#### Paso 1. Redacción de la hipótesis

**Ho (nula)** : Los facilitadores para crear conocimiento **son independientes** de la generación del conocimiento.

**H1 (alterna)** : Los facilitadores para crear conocimiento **están relacionadas** con la generación del conocimiento.

#### Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

#### Paso 3. Elección de la prueba

#### Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMETRICAS			PRUEBAS PARAMETRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politémica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Binomial	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X <sup>2</sup> Bondad de Homogeneidad	U de Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	H Kruskal-Wallis	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
Muestras relacionadas	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)

**Decisión:**

Nuestra investigación se desarrolla tomando datos categóricos (No paramétricos) en una sola oportunidad (Estudio Transversal) y en Muestras Independientes, teniendo en cuenta el cuadro de objetivo comparativo, la prueba estadística usada fue la  $X^2$  Bondad de ajuste (chi cuadrada).

**Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)**

Tabla de contingencia Facilitadores para crear conocimiento \* Generación del conocimiento

Recuento		Generación del conocimiento					Total
		Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	Completamente de acuerdo	
Facilitadores para crear conocimiento	Completamente en desacuerdo	3	0	0	0	0	3
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	0	7	0	0	0	7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	8	17	6	0	31
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	0	0	0	5	24	29
Total		3	15	17	11	24	70

## Paso 6. Decisión estadística

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	151,495 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitudes	116,859	12	,000
Asociación lineal por lineal	55,021	1	,000
N de casos válidos	70		

Vemos que:

P- valor = 0,000

<

$\alpha = 0.05$

Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula  $H_0$  y aceptamos la Hipótesis alterna, por lo tanto:

**Conclusión:**

Los facilitadores para crear conocimiento ***están relacionados con la*** generación del conocimiento.

**Criterio para decidir:**

Si la probabilidad obtenida  $P\text{-valor} \leq \alpha$ , se rechaza  $H_0$  (Se acepta  $H_1$ )  
 Si la probabilidad obtenida  $P\text{-valor} > \alpha$ , no se rechaza  $H_0$  (Se acepta  $H_0$ )

## 5.6.2 Hipótesis 02

### Paso 1. Redacción de la hipótesis

**Ho (nula)** : Las barreras para crear conocimiento **son independientes** de la generación del conocimiento.

**H1 (alterna)** : Los barreras para crear conocimiento **están relacionadas** con la generación del conocimiento.

### Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

### Paso 3. Elección de la prueba

#### Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMETRICAS			PRUEBAS PARAMETRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politómica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Binomial	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X <sup>2</sup> Bondad de Homogeneidad	U de Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	H Kruskal-Wallis	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal Muestras relacionadas	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)



**Decisión:**

Nuestra investigación se desarrolla tomando datos categóricos (No paramétricos) en una sola oportunidad (Estudio Transversal) y en Muestras Independientes, teniendo en cuenta el cuadro de objetivo comparativo, la prueba estadística usada fue la  $X^2$  Bondad de ajuste (chi cuadrada).

**Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)**

Tabla de contingencia Barrera para crear conocimiento \* Generación del conocimiento

Recuento		Generación del conocimiento				Total
		Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	
Barrera para crear conocimiento	Completamente en desacuerdo	3	0	0	0	3
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	0	9	0	0	9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	6	1	0	7
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	0	0	16	0	16
	Completamente de acuerdo	0	0	0	7	7
Total		3	15	17	7	42

## Paso 6. Decisión estadística

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	121,482 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitudes	96,817	12	,000
Asociación lineal por lineal	37,496	1	,000
N de casos válidos	42		

Vemos que:

P- valor = 0,000

<

$\alpha = 0.05$

Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula  $H_0$  y aceptamos la Hipótesis alterna, por lo tanto:

### Conclusión:

Los barreras para crear conocimiento ***están relacionadas*** con la generación del conocimiento

### Criterio para decidir:

Si la probabilidad obtenida P-valor  $\leq \alpha$ , se rechaza  $H_0$  (Se acepta  $H_1$ )  
 Si la probabilidad obtenida P-valor  $> \alpha$ , no se rechaza  $H_0$  (Se acepta  $H_0$ )

### 5.6.3 Hipótesis 03

#### Paso 1. Redacción de la hipótesis

**Ho (nula)** : Los facilitadores para transferir conocimiento **son independientes** de la transferencia interna del conocimiento.

**H1 (alterna)** : Los facilitadores para transferir conocimiento **están relacionados con** la transferencia interna del conocimiento.

#### Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

#### Paso 3. Elección de la prueba

#### Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMETRICAS			PRUEBAS PARAMETRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politómica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Binomial	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X <sup>2</sup> Bondad de Homogeneidad	U de Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	H Kruskal-Walls	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal Muestras relacionadas	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)

**Decisión:**

Nuestra investigación se desarrolla tomando datos categóricos (No paramétricos) en una sola oportunidad (Estudio Transversal) y en Muestras Independientes, teniendo en cuenta el cuadro de objetivo comparativo, la prueba estadística usada fue la  $X^2$  Bondad de ajuste (chi cuadrada).

**Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)**

**Tabla de contingencia Facilitadores para trasferir conocimiento \* Transferencia interna del conocimiento**

Recuento		Transferencia interna del conocimiento					Total
		Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	Completamente de acuerdo	
Facilitadores para trasferir conocimiento	Completamente en desacuerdo	2	4	0	0	0	6
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	0	16	0	0	0	16
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	2	15	1	0	18
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	0	0	0	13	17	30
Total		2	22	15	14	17	70

## Paso 6. Decisión estadística

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	139,879 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitudes	135,815	12	,000
Asociación lineal por lineal	57,660	1	,000
N de casos válidos	70		

Vemos que:

P- valor = 0,000

<

$\alpha = 0.05$

Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la Hipótesis alterna, por lo tanto:

### Conclusión:

Los facilitadores para transferir conocimiento ***están relacionados con*** la transferencia interna del conocimiento.

### Criterio para decidir:

Si la probabilidad obtenida P-valor  $\leq \alpha$ , se rechaza  $H_0$  (Se acepta  $H_1$ )

Si la probabilidad obtenida P-valor  $> \alpha$ , no se rechaza  $H_0$  (Se acepta  $H_0$ )

### 5.6.4 Hipótesis 04

#### Paso 1. Redacción de la hipótesis

**Ho (nula)** : Las barreras para transferir conocimiento **son independientes** de la transferencia interna del conocimiento.

**H1 (alterna)** : Las barreras para transferir conocimiento **están relacionadas con** la transferencia interna del conocimiento.

#### Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

#### Paso 3. Elección de la prueba

#### Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMETRICAS			PRUEBAS PARAMETRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politómica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Binomial	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X <sup>2</sup> Bondad de Homogeneidad	U de Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	H Kruskal-Walls	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal Muestras relacionadas	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)

**Decisión:**



Nuestra investigación se desarrolla tomando datos categóricos (No paramétricos) en una sola oportunidad (Estudio Transversal) y en Muestras Independientes, teniendo en cuenta el cuadro de objetivo comparativo, la prueba estadística usada fue la  $X^2$  Bondad de ajuste (chi cuadrada).

**Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)**

Tabla de contingencia Barrera para transferir conocimiento \* Transferencia interna del conocimiento

Recuento

		Transferencia interna del conocimiento				Total
		Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	
Barrera para transferir conocimiento	Completamente en desacuerdo	2	3	0	0	5
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	0	15	0	0	15
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	4	5	0	9
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	0	0	10	0	10
	Completamente de acuerdo	0	0	0	3	3
Total		2	22	15	3	42

## Paso 6. Decisión estadística

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	88,044 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitudes	68,257	12	,000
Asociación lineal por lineal	32,994	1	,000
N de casos válidos	42		

a. 17 casillas (85.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .14.

Vemos que:		
P- valor = 0,000	<	$\alpha = 0.05$
<p>Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula (<math>H_0</math>) y aceptamos la Hipótesis alterna, por lo tanto:</p> <p><b>Conclusión:</b></p> <p>Las barreras para transferir conocimiento <b><i>están relacionadas con</i></b> la transferencia interna del conocimiento.</p>		
<p><b>Criterio para decidir:</b>          Si la probabilidad obtenida <math>P\text{-valor} \leq \alpha</math>, se rechaza <math>H_0</math> (Se acepta <math>H_1</math>)          Si la probabilidad obtenida <math>P\text{-valor} &gt; \alpha</math>, no se rechaza <math>H_0</math> (Se acepta <math>H_0</math>)</p>		

### 5.6.5 Hipótesis 05

#### Paso 1. Redacción de la hipótesis

**Ho (nula)** : Los facilitadores para la integración del conocimiento *son independientes* de la integración del conocimiento.

**H1 (alterna)** : Los facilitadores para la integración del conocimiento *están relacionados con* la integración del conocimiento.

#### Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

#### Paso 3. Elección de la prueba

#### Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMETRICAS			PRUEBAS PARAMETRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politómica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Binomial	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X <sup>2</sup> Bondad de Homogeneidad	U de Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	H Kruskal-Wallis	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
Muestras relacionadas	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)

**Decisión:**

Nuestra investigación se desarrolla tomando datos categóricos (No paramétricos) en una sola oportunidad (Estudio Transversal) y en Muestras Independientes, teniendo en cuenta el cuadro de objetivo comparativo, la prueba estadística usada fue la  $X^2$  Bondad de ajuste (chi cuadrada).

**Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)**

**Tabla de contingencia Facilitadores para la integración del conocimiento \* Integración del conocimiento**

Recuento

		Integración del conocimiento			Total
		Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	
Facilitadores para la integración del conocimiento	Completamente en desacuerdo	2	5	0	7
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	0	5	0	5
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0	1	1
	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	0	0	1	1
Total		2	10	2	14

## Paso 6. Decisión estadística

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,000 <sup>a</sup>	6	,014
Razón de verosimilitudes	13,921	6	,031
Asociación lineal por lineal	7,484	1	,006
N de casos válidos	14		

Vemos que:

P- valor = 0,014

<

$\alpha = 0.05$

Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la Hipótesis alterna, por lo tanto:

### Conclusión:

Los facilitadores para la integración del conocimiento **están relacionados con** la integración del conocimiento.

### Criterio para decidir:

Si la probabilidad obtenida P-valor  $\leq \alpha$ , se rechaza  $H_0$  (Se acepta  $H_1$ )

Si la probabilidad obtenida P-valor  $> \alpha$ , no se rechaza  $H_0$  (Se acepta  $H_0$ )

### 5.6.6 Hipótesis 06

#### Paso 1. Redacción de la hipótesis

**Ho (nula)** : Las barreras para la integración del conocimiento **son independientes** de la integración del conocimiento.

**H1 (alterna)** : Las barreras para la integración del conocimiento **están relacionadas con** la integración del conocimiento.

#### Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

#### Paso 3. Elección de la prueba

#### Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMETRICAS			PRUEBAS PARAMETRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politómica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Binomial	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X <sup>2</sup> Bondad de Homogeneidad	U de Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de ajuste	H Kruskal-Wallis	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
Muestras relacionadas	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)

**Decisión:**



Nuestra investigación se desarrolla tomando datos categóricos (No paramétricos) en una sola oportunidad (Estudio Transversal) y en Muestras Independientes, teniendo en cuenta el cuadro de objetivo comparativo, la prueba estadística usada fue la  $X^2$  Bondad de ajuste (chi cuadrada).

**Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)**

Tabla de contingencia Barrera para la integración del conocimiento \* Integración del conocimiento

Recuento

		Integración del conocimiento					Total
		Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo	Completamente de acuerdo	
Barrera para la integración del conocimiento	Completamente en desacuerdo	2	10	5	0	0	17
	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo	0	0	4	11	0	15
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0	10	10
Total		2	10	9	11	10	42

## Paso 6. Decisión estadística

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	72,288 <sup>a</sup>	8	,000
Razón de verosimilitudes	77,976	8	,000
Asociación lineal por lineal	34,663	1	,000
N de casos válidos	42		

a. 15 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .48.

Vemos que:		
P- valor = 0,000	<	$\alpha = 0.05$
<p>Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula (<math>H_0</math>) y aceptamos la Hipótesis alterna, por lo tanto:</p> <p><b>Conclusión:</b></p> <p>Las barreras para la integración del conocimiento <b><i>están relacionadas con</i></b> la integración del conocimiento.</p>		
<p><b>Criterio para decidir:</b>          Si la probabilidad obtenida P-valor <math>\leq \alpha</math>, se rechaza <math>H_0</math> (Se acepta <math>H_1</math>)          Si la probabilidad obtenida P-valor <math>&gt; \alpha</math>, no se rechaza <math>H_0</math> (Se acepta <math>H_0</math>)</p>		

## 5.7 Aporte científico de la investigación

El índice de empleabilidad de acuerdo a resultados publicados en 2010 por el CODEMYPE<sup>34</sup>, se tiene que 99,8% los dan las Mypes; esto en razón a que las MYPE es el tipo de empresa más difundida en el país. La microempresa emplea al 98.1% de trabajadores, un 1,7% de la PEA pertenece a la pequeña empresa, mientras que la mediana y gran empresa emplean tan solo al 0.2% de la PEA.

Pero, a pesar de lo importante dentro de la empleabilidad que representan las Mypes, muchas de ellas desconocen los diferentes modelos de gestión empresarial que en la actualidad existen y en Gestión del Conocimiento mayormente encontramos estudios que han sido aplicados a empresas grandes, muy pocas a Mypes.

Teniendo en cuenta también, que no existe un modelo de Gestión del Conocimiento adaptable a todas las empresas, nuestro estudio da a conocer mediante un trabajo científico un modelo de exclusividad para una Mype del sector panificación en Huánuco. Este modelo representa la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito y compartido dentro de este tipo de organización, de allí su importancia, de allí su aporte a la sociedad y su aporte científico.

---

<sup>34</sup> Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2010  
Elaboración: PRODUCE – DGMYPE-C / Dirección de Desarrollo Empresarial

## **5.8 Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes.**

Los antecedentes de investigación considerados en el trabajo, nos permiten generar afirmaciones o negaciones con las conclusiones a que arribaron los investigadores.

Laura Esther Zapata Cantú (2004), en su trabajo doctoral "**Gestión del Conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona**", presenta a un modelo donde se integran la generación del conocimiento, atributos del conocimiento y transferencia del conocimiento, pero no considera la integración del conocimiento, ya que según la autora esto, depende de los atributos y características de los actores y si considera dentro del modelo. En nuestra investigación si consideramos la integración del conocimiento, ya que es importante según nuestro parecer, gestionar el cómo se usa el conocimiento adquirido o generado en la empresa.

Werner Prien Cabezas Espinoza, (2006) en su trabajo de investigación "**Mecanismo distribuido para la gestión del conocimiento organizacional**", manifiesta que por sí mismas, la tecnología no son la clave de la ventaja competitiva, el componente humano sigue siendo la clave; ningún sistema genera conocimiento por sí mismo, y el contexto en el cual se interpreta la información sigue siendo fundamental. El autor también manifiesta, que un compromiso efectivo de toda la organización en el proceso de creación del conocimiento es un elemento clave, si se realiza de manera responsable y se

logran eslabonar los distintos componentes, los resultados obtenidos muchas veces son espectaculares por lo menos dentro de la misma organización. Concordamos con las conclusiones de Werner Cabezas Espinoza, ya que en una empresa panificadora el producto que se expende mucho tiene que ver con las experiencias y conocimientos de sus trabajadores.

Abimael Adam Francisco Paredes (2003) en su trabajo doctoral “**Modelo de Gestión del Conocimiento para las empresas del sector comercio, rubro ventas de computadoras y programas informáticos**”, presenta un modelo denominado SYSTEMIX, donde gráfica y explicativamente demuestra que la generación del conocimiento, la comunicación interna del conocimiento y la integración de la misma, dependen del contexto de la generación, la comunicación interna y la integración del conocimiento. Concluimos semejanzas con el autor, ya que nuestro modelo presenta las mismas variables y los mismos contextos.

## CONCLUSIONES

Los elementos contextuales que facilitan la generación del conocimiento son la cultura organizacional, el estilo directivo y la motivación del personal, mientras que los elementos contextuales que impiden la generación del conocimiento son la disponibilidad del tiempo y la rotación de los trabajadores.

Los elementos contextuales que facilitan para transferir conocimiento son la distribución física de la empresa, la cultura organizacional y el estilo directivo, mientras que el elemento contextual que impide la transferencia del conocimiento es la disponibilidad del tiempo.

El elemento contextual que facilita la integración del conocimiento es la cultura organizacional, mientras que las barreras para la integración del conocimiento son la disponibilidad y la rotación del personal.

Mediante la investigación cualitativa, el modelo conceptual propuesto de Gestión del Conocimiento para las Mypes del sector panificación de Huánuco, está diseñada por elementos contextuales que generan, transfieren e integran el conocimiento, dentro de ellos tenemos los facilitadores y los que impiden (barreras) la Gestión del Conocimiento. También dentro de la Generación del conocimiento tenemos la adquisición externa del conocimiento y la creación interna, mientras que para la Transferencia Interna del conocimiento tenemos los mecanismos formales e informales y por último dentro de la Integración del Conocimiento tenemos los mecanismos formales y los de soporte tecnológico.

Mediante la investigación cuantitativa, se confirma empíricamente el modelo conceptual propuesto y, se determinó que en la Gestión del Conocimiento para

las Mypes del Sector de Panificación en Huánuco, la generación, transferencia e integración del conocimiento son los elementos importantes.



## **SUGERENCIAS**

Dentro del desarrollo de una investigación se plantean otras líneas de investigaciones nuevas, sugerimos a los interesados en el tema de Gestión del Conocimiento profundizarlo teniendo en cuenta la aplicación de esta investigación en otras regiones de nuestro país, o también tener en consideración dentro de la investigación cualitativa dos elementos que son los atributos del conocimiento (como son la codificación, facilidad de enseñanza, la incertidumbre y la complejidad) y las características de los actores (como son la resistencia y fiabilidad de la fuente, la capacidad de asimilación y la receptividad de los actores).

Muchos autores mencionan que el conocimiento es un recurso estratégico generadora de ventajas competitivas a las empresas que operan en entornos dinámicos como las Mypes de panificación: sugerimos que este Modelo de Gestión propuesto sea aplicado y determinen sus implicancias como la maximización de sus beneficios, por encima de otras empresas que no se interesan en utilizar eficiente y efectivamente su conocimiento.

## Referencias Bibliográficas

- Arbonés, A. L. y Aldazabal, J. (2005). ***K-FACTS: Identificación y evaluación de flujos de conocimiento en las organizaciones.*** Arrasate, Gipuzkoa – España: Mik. S.Coop
- Avolio Alecchi Beatrice. (2016). ***Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de casos.*** Perú: Cengage Learning
- Bunge Mario. (2004). ***La investigación científica.*** 2da Edición. México: Siglo xxi editores.
- Caballero Romero A. (2008). ***Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado.*** Lima: Instituto metodológico Alen Caro.
- Cuestas Santos A. (2010). ***Gestión del talento humano y del conocimiento.*** Bogotá: Ediciones Ecoe. 2010.
- Correa Uribe, Guillermo; Rosero Jiménez, Sonia Lucia; Segura Jiménez Herlaynne. (2008) ***Diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para la escuela Interamericana de Bibliotecología.*** Enero – Junio 2008, vol. 31, no 1, p. 85- 108 [Visitado el 25 de Marzo del 2015] <http://eprints.rclis.org/12325/1/ARTICULO4.pdf>
- Dávila A. Martínez N. (1995). ***Cultura en organizaciones latinas.*** México: Tecnológico de Monterrey.
- D.S. N° 007-2008-TR, ***Texto Único ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y acceso al empleo decente, Ley MYPE.*** El Peruano, Lima-Perú, setiembre 2008
- Del Moral A., Pazos J., Rodríguez E., Rodríguez-Patón A., Suarez S. (2008). ***Gestión del Conocimiento.*** España: Paraninfo CENGAGE Learning.
- Eisenhardt K. (1989). ***Building theories from case study research, en Academy of Management Review,*** 14(4), 532 – 550
- Edelman L,F, (2000). ***Facilitators and Impediments to the Internal Transfer of Team-Embodied Competences in Firms Operating in Dynamic Environments.*** Tesis Doctor of Bussiness Administration, Boston University, School of Management, Boston, Estados Unidos.
- García – Tapial Arregui J. (2002). ***Gestión del conocimiento y empresa: Una aproximación a la realidad española.*** Madrid: EOI
- Gómez Hernández M. (2009). ***Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura.*** [Tesis]. Universidad Politécnica de Madrid Escuela técnica superior de Ingenieros Industriales [visitado el 06/07/15] [http://oa.upm.es/5972/1/MARIAN\\_GOMEZ\\_HERNANDEZ.pdf](http://oa.upm.es/5972/1/MARIAN_GOMEZ_HERNANDEZ.pdf)
- Gutiérrez Paucar J. (2011). ***Herramientas para la gestión de las Mypes.*** Lima Universidad Nacional Federico Villareal.

- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P. (2010). ***Metodología de la Investigación***. 5ª. Ed. México: Mc Graw Hill
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P. (2014). ***Metodología de la Investigación***. 6ª. Ed. México: Mc Graw Hill /Interamericana Editores
- Lazar Kanuk L. (2005). ***Comportamiento del consumidor***. 8va edición. México: Pearson Prentice Hall.
- López Mielgo N. Montes peón J. Vázquez Ordás C. (2006) ***Cómo gestionar la innovación en las Pymes***. España: Netbiblo.
- Madanmohan Rao. (2005). ***Knowledge Management: Tools and Techniques***. Usa: Elsevier Butterworth – Heineman.
- Maqueda Lafuente J. Llaguno Musons J. (1995). ***Marketing estratégico para empresas de servicio***. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A
- Maxwell J. (1996). ***Qualitative research design: An integrative approach, Thousand Oaks***. Ca: Sage Publications.
- Martínez Sánchez A. Corrales Estrada M. (2010). ***Administración del conocimiento y desarrollo basado en conocimiento: Redes e innovación***. México: Cengage Learning Editores.
- Mejía Puente M. (2008). ***Modelo de Gestión del Conocimiento para las empresas de la industria del Software Peruana***. [Tesis Doctoral] [Visitado el 14/08/13] Lima: Universidad Nacional de San Marcos. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2135>
- Miles M, Huberman M. (1994). ***Qualitative data analysis: An expanded sourcebook***. Thousand Oaks. Ca: Sage Publications.
- Namakforoosh Mohammad (2011). ***Metodología de la investigación***. 2da Edición, México: Editorial Limusa.
- Neiman Guillermo y Quararanta German (2006). ***Los estudios de casos en la investigación cualitativa***. Barcelona: Gedisa
- Nonaka I. Takeuchi H. (1995). ***The Knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation***. New York: Ed. Oxford University Press.
- Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka. (1995) ***The knowledge creating company***. New York: Oxford University.
- Parra Mesa Iván D. (2004). ***Los modernos alquimistas: Epistemología corporativa y gestión del conocimiento***. Colombia: Universidad EAFIT.
- Paniagua Aris E. (2007). ***La Gestión Tecnológica del conocimiento***. España: Universidad de Murcia.
- Patton M. (1990). ***Qualitative evaluation and research methods, Thousand Oaks***. Ca: Sage Publications
- Pavez Salazar A. (2000). ***Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para generación de ventajas competitivas***. [Tesis Doctoral] [Visitado el 02/05/14] Valparaíso: Universidad

Técnica Federico Santa María.

[https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-](https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Modelo+de+implantaci%C3%B3n+de+gesti%C3%B3n+del+conocimiento+de+tecnolog%C3%ADas+de+informaci%C3%B3n+para+generaci%C3%B3n+de+ventajas+competitivas)

[8#q=Modelo+de+implantaci%C3%B3n+de+gesti%C3%B3n+del+conocimiento+de+tecnolog%C3%ADas+de+informaci%C3%B3n+para+generaci%C3%B3n+de+ventajas+competitivas](https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Modelo+de+implantaci%C3%B3n+de+gesti%C3%B3n+del+conocimiento+de+tecnolog%C3%ADas+de+informaci%C3%B3n+para+generaci%C3%B3n+de+ventajas+competitivas)

- Quintanilla Pardo I. (2002). **Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano**. España: Díaz de Santos.
- Riesco Gonzales M. (2006). **El negocio es el conocimiento**. España: Díaz de Santos.
- Romero Espinoza A. (2008). **Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado**. Lima: Instituto metodológico Alen Caro.
- Sánchez Carlessi H. Reyes Meza C. (2009). **Metodología y diseños en investigación científica**. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Sánchez Muñoz, M.P. (2007). *La gestión del conocimiento en las PYMES. Recomendaciones de la Unión Europea*. En Corona, L. y Molero J. (Eds.) *La innovación en México y España*. Madrid: Akal.
- Sanguinetti Juan J. (2005). **El conocimiento humano: Una perspectiva filosófica**. España: Colección Albastros.
- Silupú Garcés, Brenda Liz. (2011). **Fortalecer para crecer, casos de éxito del programa MYPE**. Piura: Universidad de Piura.
- Stake R. (1995). **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata
- Supo J. (2010). **Alfa de Cronbach. Índice de consistencia interna**. [visitado 22/07/15]  
[https://www.youtube.com/watch?v=scCL458Eqyw&feature=iv&src\\_vid=6x0\\_LUnXR1E&annotation\\_id=annotation\\_3202564557](https://www.youtube.com/watch?v=scCL458Eqyw&feature=iv&src_vid=6x0_LUnXR1E&annotation_id=annotation_3202564557)
- Uriarte Filemom (2008). **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation Jakarta. Indonesia.
- Valhondo Domingo. (2003). **Gestión del Conocimiento: del mito a la realidad**. España: Editorial Díaz de Santos.
- Yin R. (2003). **Case study research: Concepts and methods**. Thousand Oaks. CA: Sage Publications
- Zapata Cantú L. (2004). **Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona**. [Tesis]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. [Visitado el 15/07/15]
- <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3955/lezc1de1.pdf?sequence=1>

### Bibliografía

- Augusto Bernal C. (2006). **Metodología de la Investigación**. 2ª. Ed. México: Pearson Prentice Hall.
- Augusto Bernal C. (2010). **Metodología de la Investigación**. 3ª. Ed. México: Pearson Prentice Hall.
- Carrasco Díaz S. (2005). **Metodología de la investigación científica**. Lima: Editorial San Marcos
- Martínez Bencardino C. (2005). **Estadística y Muestreo**. 12ª ed. Bogotá: ECOE.
- Sánchez Carlessi H., Reyes Meza C. (2009). **Metodología y diseños en la investigación científica**. 4ª. Ed. Lima: Edit. Visión Universitaria.
- Sánchez Muñoz, M.P. (2007). **La gestión del conocimiento en las PYMES. Recomendaciones de la Unión Europea**. En Corona, L. y Molero J. (Eds.) La innovación en México y España. Akal. Madrid.[Visitado el 21/06/2013]  
[http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/palomas/Articulo%20Gestion%20del%20conocimiento.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/palomas/Articulo%20Gestion%20del%20conocimiento.pdf)
- Tamayo Tamayo M. (2004) **El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación**. 4ta. Edición. México: Limusa.
- Vara Horna A. (2013). **Como hacer una tesis en ciencias empresariales**. Lima: Universidad de San Martín de Porres

## ANEXOS

### Anexo 01: Guía de definiciones conceptuales

#### I. INTRODUCCIÓN (PARA LA ENTREVISTA CON LOS DIRECTIVOS)

Explicar que la entrevista será respecto al conocimiento, tomando en cuenta las siguientes características y los actores:

##### Conocimiento

###### •Conocimiento explícito

Es el conocimiento que puede expresarse fácilmente a través del lenguaje formal con palabras y números, incluidos enunciados gramaticales y expresiones matemáticas. Puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro. Puede ser estructurado, almacenado y distribuido. Es objetivo, racional secuencial, digital.

###### •Conocimiento tácito

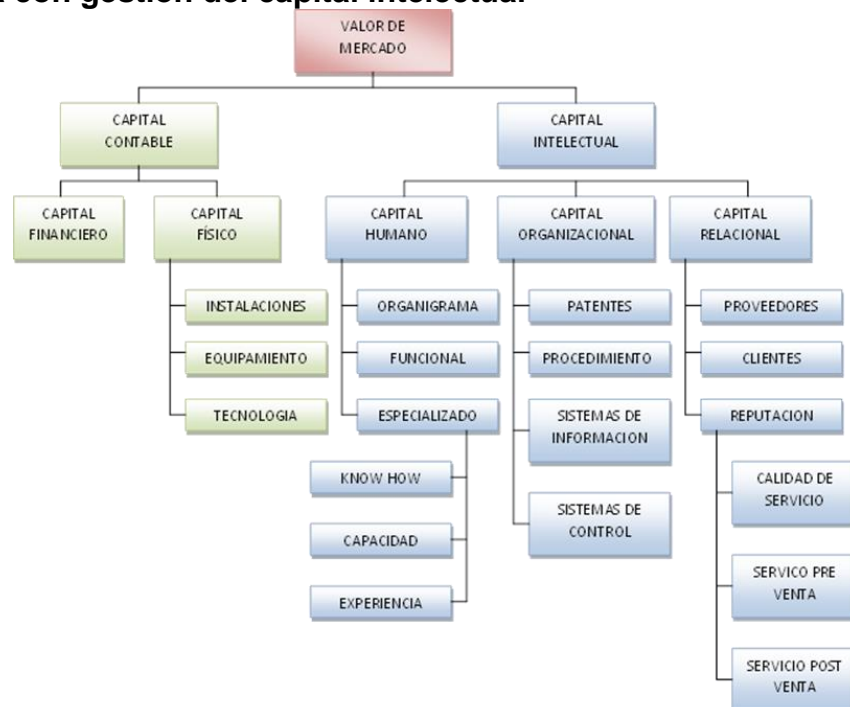
Es el conocimiento de naturaleza intuitiva y subjetiva. Difícil de compartir y de expresar a través del lenguaje formal. Tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y experiencias individuales, así como en los ideales, valores, emociones, imágenes y símbolos de cada persona. Involucra factores intangibles como las intuiciones, corazonadas y creencias. El conocimiento tácito constituye un componente fundamental del comportamiento humano. Es simultáneo, análogo y da mucha importancia al conocimiento de la experiencia.

##### Gestión del conocimiento

###### •Conceptualización

La gestión del conocimiento hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento tales como la creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar, operar y monitorear todas las actividades relacionadas con el conocimiento y con los programas requeridos para la gestión efectiva del capital intelectual.

###### • Diferencia con gestión del capital intelectual



###### • Diferencia con gestión de la información

La gestión de la información trata del conocimiento como un objeto y pone énfasis en el almacenamiento y su reutilización.

- **Generación del conocimiento**

El conocimiento se genera únicamente por los individuos; las empresas brindan el contexto adecuado para la generación del mismo.

- **Transferencia interna del conocimiento**

El conocimiento se transfiere cuando éste es comunicado de un agente a otro.

- **Integración del conocimiento**

El conocimiento se integra cuando los receptores internalizan el mismo para agregar más conocimiento al existente entre los miembros de la empresa.

### **Actores**

Para que una empresa funcione es necesario que se den una serie de trueques entre los actores que lo hagan posible.

Desde la perspectiva del Sistema Empresa Inteligente, los actores que intervienen en la empresa se dividen en nucleares y tangenciales; los primeros son los accionistas colaboradores y el más importante de todos: El cliente. Por otro lado, los tangenciales son proveedores, fisco, bancos y la comunidad.

### **Capital intelectual**

Es el capital humano, el capital organizacional y el capital relacional

## Anexo 02: Guía de Entrevista

### **EMPRESA:**

Razón Social: \_\_\_\_\_

RUC: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Fecha de Creación: \_\_\_\_\_

Número de empleados

En la actualidad: \_\_\_\_\_

### **ENTREVISTADO:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Estudios: \_\_\_\_\_

Experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la  
empresa: \_\_\_\_\_

### **ENTREVISTA:**

Fecha de contacto: \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

Lugar de la entrevista: \_\_\_\_\_

Duración de la  
entrevista: \_\_\_\_\_

## **II. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)**

1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando la empresa?
2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su empresa?
3. ¿Cómo considera Usted que se podría aminorar el impacto de este problema en su empresa?

## **III. GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO**

### **A. Adquisición de conocimiento externo**

4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a su labor que realiza la empresa con otras empresas o personas?
5. ¿Con qué frecuencia se dan estas actividades?
6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza la empresa con otras empresas o personas?
7. ¿Quién(es) interviene(n) en la decisión de realizar estas actividades?

### **B. Creación de conocimiento interno**

8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en la empresa?
9. ¿Con qué frecuencia se dan estas actividades?
10. En su caso, ¿ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea?  
¿Cómo se concretó esta idea en la empresa?
11. Según su opinión, ¿Qué tan importante es para la empresa apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Por qué?
12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?



13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento en la empresa?

#### **IV. TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO**

14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?

15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?

16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?

17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?

#### **V. INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

18. ¿Qué mecanismos formales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?

19. ¿Qué mecanismos informales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?

20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?

21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?

### **Anexo 03: Formato de observación directa**

Razón Social:

---

RUC:

---

Dirección:

---

Fecha:

---

Entrevistador: \_\_\_\_\_

#### **I. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

**Distribución física del personal:**

Mala ( )

Regular ( )

Buena ( )

**Ambiente Laboral:**

Mala ( )

Regular ( )

Buena ( )

#### **II. CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA**

**Apoyo de la Alta Gerencia:**

Mala ( )

Regular ( )

Buena ( )

#### **III. CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADO**

**Motivación del entrevistado:**

Mala ( )

Regular ( )

Buena ( )

#### **IV. COMENTARIOS GENERALES**

---

---

---

---

---

---

## Anexo 04: Cuestionario

### Protocolo del cuestionario

#### ENCUESTA SOBRE GENERACIÓN, TRANSFERENCIA E INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

##### PARTES DE LA ENCUESTA

A través de esta encuesta se desea conocer sus opiniones sobre los factores que favorecen o dificultan los procesos de generación, transferencia e integración del conocimiento entre sus empleados. La encuesta se ha estructurado en tres partes:

- Parte I:** Generación del conocimiento
- Parte II:** Transferencia interna del conocimiento
- Parte III:** Integración del conocimiento

Esta información será utilizada solo para propósitos académicos. Sus respuestas se consideran confidenciales y permanecerán en el anonimato. Gracias por participar en este estudio.

##### INSTRUCCIONES

La presente encuesta consta de 46 afirmaciones que Usted evaluará según una escala entera de 1 a 5, donde el:

5	Indica:	“Completamente de acuerdo”
4	Indica:	“Muy de acuerdo” (más de acuerdo que desacuerdo).
3	Indica:	“Ni en acuerdo ni en desacuerdo”.
2	Indica:	“Muy en desacuerdo” (más en desacuerdo que acuerdo).
1	Indica:	“Completamente en desacuerdo”.

##### DEFINICIONES IMPORTANTES

Para este estudio, los conceptos de conocimiento, generación del conocimiento, transferencia interna del conocimiento e integración del conocimiento se han definido de la siguiente forma:

**Conocimiento:** Es el “know-how” que está en las personas y que se desarrolla por aprendizaje.

**Generación del conocimiento:** El conocimiento se genera únicamente por los individuos; las empresas brindan el contexto adecuado para la generación del mismo.

**Transferencia interna del conocimiento:** El conocimiento se transfiere cuando éste es comunicado de un agente a otro.

**Integración del conocimiento:** El conocimiento se integra cuando los receptores internalizan el mismo para agregar más conocimiento al existente entre los miembros de la empresa.

##### OBSERVACIÓN

El término “personal” se refiere a todos los empleados encargados de la fabricación de productos de panificación, desde el nivel de jefe hasta el nivel de ayudante.

**Preguntas Generales:** (marque una X)

**Cargo en la empresa:**

Administrador (a) \_\_\_\_\_ Propietario(a) \_\_\_\_\_ Vendedor (a) \_\_\_\_\_ Trabajador (a) \_\_\_\_\_

**Edad (años):**

Menos de 20 \_\_\_\_\_ De 20 a 30 \_\_\_\_\_ De 31 a 40 \_\_\_\_\_ Más de 40 \_\_\_\_\_

**Sexo:**

Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

**Cuestionario**

A través de este cuestionario se desea conocer sus opiniones sobre los elementos que facilitan e impidan la generación, la transferencia y la integración del conocimiento en su empresa.

Respecto a la **Generación del Conocimiento**, indique el grado en el cual usted está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

1. En la empresa se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyen el desarrollo de mejoras en las actividades realizadas.

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

2. En la empresa se estimula a los trabajadores a realizar acciones que generen nuevos procesos o actividades.

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

3. En la empresa se cuenta con un ambiente de trabajo donde es fácil acceder a la administración o propietarios y al resto de los miembros de la empresa

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

4. En la empresa reina un ambiente de franqueza y confianza.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

5. El administrador o propietario es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

6. El administrador o propietario facilita la generación del conocimiento al realiza reuniones donde se fomenten la creación de nuevos productos.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

7. El administrador o propietario fomentan el desarrollo de iniciativas y la creatividad de los empleados.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

8. En la empresa existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

9. En la empresa las opiniones o sugerencias del personal son tomadas en cuenta.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

10. En la empresa las actividades que se realizan permiten al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

11. En la empresa la experiencia que el empleado obtiene es muy valiosa para la empresa.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

12. En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la generación del conocimiento.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

13. En la empresa no se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos productos.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

14. En la empresa la rotación constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

15. En la empresa se dispone de libros, revistas especializadas y separatas que apoyen a sus labores de producción

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

16. En la empresa la capacitación externa del personal dada por los proveedores es posible a través de su concurrencia.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

17. En la empresa se dispone de internet para actualizar sus conocimientos para desarrollar sus labores.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

18. En la empresa la capacitación interna es realizada por el personal más experto

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

19. En la empresa el desarrollo de nuevos productos de panificación después de las capacitaciones es una actividad creadora común.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

Respecto a la **Transferencia interna del Conocimiento**, indique el grado en el cual usted está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

1. En la empresa la distribución de las instalaciones permite que las consultas laborales entre los trabajadores se realicen de una manera eficaz y eficiente.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

2. En la empresa es común la realización de consultas entre los trabajadores.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

3. En la empresa se propicia la elaboración de documentos de trabajo para documentar los trabajos desarrollados.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )



Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

4. En la empresa se programan reuniones de trabajo para discutir los trabajos en desarrollo entre los trabajadores.

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

5. En la empresa se discuten experiencias y lecciones aprendidas entre el personal

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

6. El administrador o propietario apoya la transferencia del conocimiento entre los trabajadores.

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

7. El administrador o propietario apoya la programación de reuniones de trabajo donde se transfiere conocimiento derivados de trabajo diario.

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

8. El administrador o propietario apoya el uso de Cd. USB, E – mail u otro medio virtual para la transferencia del conocimiento.

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

9. En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia del conocimiento.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

10. En la empresa la falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas dentro del trabajo.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

11. En la empresa la poca disponibilidad del tiempo se debe a una inadecuada planificación en la duración de los trabajos.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

12. En la empresa se utilizan documentos de trabajo, como manuales para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un trabajo específico.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

13. En la empresa se hacen reuniones de trabajo para compartir información entre los trabajadores de un mismo turno o entre trabajadores de diferentes turnos.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

14. En la empresa cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica se acude directamente a la persona encargada.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

15. En la empresa es común en el personal observar la actividad o actividades para adquirir conocimiento.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

16. En la empresa se utiliza regularmente información en Cd, DVD, USB como medio de intercambio de conocimiento que apoye su labor.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

Respecto a la **Integración del Conocimiento**, indique el grado en el cual usted está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

1. En la empresa se propicia el uso de fuentes de información que están depositadas en Cd, USB y E-mail.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

2. En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta que el personal asimile y use el conocimiento.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

3. En la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta la elaboración de manuales, reglas y procedimientos de producción.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

4. En la empresa la poca disponibilidad del tiempo dificulta el uso de recursos informáticos que se encuentran en Cd, USB, y E- mail.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

5. En la empresa el cambio de personal dificulta el cumplimiento de trabajo.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

6. En la empresa el abandono (renuncia) de los trabajadores afectan el desarrollo de los trabajos.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )
- Completamente en desacuerdo ( )

7. En la empresa el despido de los trabajadores dificulta el desarrollo de los trabajos.

- Completamente de acuerdo ( )
- Muy de acuerdo ( )

Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

8. El cambio de los trabajadores dificulta la documentación de los trabajos.

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

9. En la empresa se documentan los trabajos desarrollados mediante manuales.

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

10. En la empresa durante el desarrollo de un trabajo se preparan periódicamente documentos con los avances logrados.

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

11. En la empresa se documentan los trabajos desarrollados CD, DVD y USB

Completamente de acuerdo ( )  
Muy de acuerdo ( )  
Ni en acuerdo ni en desacuerdo ( )  
Muy en desacuerdo ( )  
Completamente en desacuerdo ( )

**Anexo 05: Validación del instrumento mediante Juicio de Expertos**

## Anexo 06: Confiabilidad del instrumento mediante Test RestTest

Dada la fórmula:

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

SUJETOS	PRIMERA APLICACION		SEGUNDA APLICACION		XY
	X	X <sup>2</sup>	Y	Y <sup>2</sup>	
1	242	58564	244	59536	59048
2	244	59536	242	58564	59048
3	240	57600	242	58564	58080
4	254	64516	251	63001	63754
5	245	60025	245	60025	60025
6	250	62500	248	61504	62000
7	238	56644	242	58564	57596
8	246	60516	249	62001	61254
9	240	57600	239	57121	57360
10	252	63504	248	61504	62496
Total	2451	601005	2450	600384	600661

$$\sum X = 2451$$

$$\sum Y = 2450$$

$$(\sum X)^2 = (2451)^2 = 6007401$$

$$\sum X^2 = 601005$$

$$(\sum Y)^2 = (2450)^2 = 6002500$$

$$\sum Y^2 = 600384$$

$$\sum XY = 600661$$

$$r = \frac{10(600661) - (2451)(2450)}{\sqrt{[10(601005) - 6007401][10(600384) - 6002500]}}$$

$$r = \frac{6006610 - 6004950}{\sqrt{[6010050 - 6007401][6003840 - 6002500]}}$$

$$r = \frac{1660}{\sqrt{[2649][1340]}} = \frac{1660}{1884.05} = 0.8810$$

$$r = 0.8810$$

Del cuadro

Correlación	r
Perfecta	r=1
Excelente	cuando r es mayor de 0,90 y menor de 1
Aceptable	cuando r se encuentra entre 0,80 y 0.90
Regular	cuando r se encuentra entre 0,60 y 0,80
Mínima	cuando r se encuentra entre 0,30 y 0,60
No hay correlación	para r menor de 0,30 y mayor a 0

Fuente: Martínez Bencardino C. Estadística y Muestreo. 12<sup>ava</sup> ed. Colombia, Bogotá: ECOE. 2005. p 636

El valor de 0,8810 demuestra que existe confiabilidad aceptable en el instrumento.



## Anexo 07: Confiabilidad de estabilidad – Alfa de Conbrach

Se halló la confiabilidad o fiabilidad interna del instrumento de investigación mediante la varianza de los ítems.

Se aplicó la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

$K$  = Número de ítems: 46

$Vi$  = Varianza de cada ítem

$Vt$  = Varianza del total

El cuestionario tiene 46 ítems, y fue aplicado a una muestra de 10 personas

### Estadísticos descriptivos Varianza de cada ítem y de la suma total

N°	Ítem	N	Varianza
1	Tabla 5.1 GC VI Facilitador para crear conocimiento Cultura Organizacional	10	1,556
2	Tabla 5.2 GC VI Facilitador para crear conocimiento Cultura Organizacional	10	1,656
3	Tabla 5.3 GC VI Facilitador para crear conocimiento Cultura Organizacional	10	1,433
4	tabla 5.4 GC VI Facilitador para crear conocimiento Cultura Organizacional	10	,711
5	Tabla 5.5 GC VI Facilitador para crear conocimiento Estilo Directivo	10	,767
6	Tabla 5.6 GC VI Facilitador para crear conocimiento Estilo Directivo	10	,489
7	Tabla 5.7 GC VI Facilitador para crear conocimiento Estilo Directivo	10	,500
8	tabla 5.8 GC VI Facilitador para crear conocimiento Motivación del personal	10	1,122
9	Tabla 5.9 GC VI Facilitador para crear conocimiento Motivación del personal	10	,489
10	Tabla 5.10 GC VI Facilitador para crear conocimiento Motivación del personal	10	,767
11	Tabla 5.11 GC VI Facilitador para crear conocimiento Motivación del personal	10	,100
12	Tabla 5.12 GC VI Barrera para crear conocimiento Disponibilidad del tiempo	10	2,222
13	Tabla 5.13GC VI Barrera para crear conocimiento Disponibilidad del tiempo	10	2,233
14	Tabla 5.14 GC VI Barrera para crear conocimiento Rotación de trabajadores	10	,178
15	Tabla 5.15 GC VD Adquisición externa del conocimiento Compra de Bibliografía y revistas	10	2,100
16	Tabla 5.16 GC VD Adquisición externa del conocimiento Capacitación por proveedores	10	2,178
17	Tabla 5.17 GC VD Adquisición externa del conocimiento Uso de internet	10	,989
18	Tabla 5.18 GC VD Creación interna del conocimiento Capacitación interna	10	,711

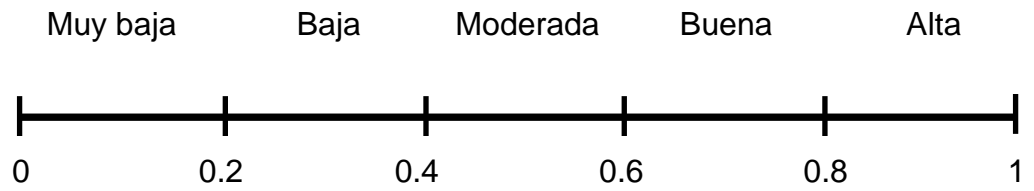
19	Tabla 5.19 GC VD Creación interna del conocimiento Desarrollo de nuevos productos	10	1,567
20	Tabla 5.20 TIC VI Facilitadores para transferir conocimiento Distribución física	10	,267
21	Tabla 5.21 TIC VI Facilitadores para transferir conocimiento Cultura organizacional	10	,844
22	Tabla 5.22 TIC VI Facilitadores para transferir conocimiento Cultura organizacional	10	2,178
23	Tabla 5.23 TIC VI Facilitadores para transferir conocimiento Cultura organizacional	10	1,344
24	Tabla 5.24 TIC VI Facilitadores para transferir conocimiento Cultura organizacional	10	1,211
25	Tabla 5.25 TIC VI Facilitadores para transferir conocimiento Estilo directivo	10	,544
26	Tabla 5.26 TIC VI Facilitadores para transferir conocimiento Estilo directivo	10	,456
27	Tabla 5.27 TIC VI Facilitadores para transferir conocimiento Estilo directivo	10	1,822
28	Tabla 5.28 TIC VI Barrera para transferir conocimiento Disponibilidad de tiempo	10	1,656
29	Tabla 5.29 TIC VI Barrera para transferir conocimiento Disponibilidad de tiempo	10	,844
30	Tabla 5.30 TIC VI Barrera para transferir conocimiento Disponibilidad de tiempo	10	1,789
31	Tabla 5.31 TIC VD Mecanismos formales Documentos de trabajo	10	1,778
32	Tabla 5.32 TIC VD Mecanismos formales Documentos de trabajo	10	1,822
33	Tabla 5.33 TIC VD Mecanismos informales Consulta entre el personal	10	,456
34	Tabla 5.34 TIC VD Mecanismos informales Observación	10	,100
35	Tabla 5.35 TIC VD Mecanismos de soporte tecnológico Archivos en CD, DVD, USB	10	,444
36	Tabla I 5.36 C VI Facilitadores para la integración del conocimiento Cultura organizacional	10	1,067
37	Tabla I 5.37 C VI Barrera para la integración del conocimiento Disponibilidad del tiempo	10	2,100
38	Tabla I 5.38 C VI Barrera para la integración del conocimiento Disponibilidad del tiempo	10	,933
39	Tabla I 5.39 C VI Barrera para la integración del conocimiento Disponibilidad del tiempo	10	2,400
40	Tabla I 5.40 C VI Barrera para la integración del conocimiento Rotación del personal	10	1,511
41	Tabla I 5.41 C VI Barrera para la integración del conocimiento Rotación del personal	10	2,544
42	Tabla I 5.42 C VI Barrera para la integración del conocimiento Rotación del personal	10	3,067
43	Tabla I 5.43 C VI Barrera para la integración del conocimiento Rotación del personal	10	2,544
44	Tabla I 5.44 C VD Mecanismos formales Manuales	10	2,178
45	Tabla I 5.45 C VD Mecanismos formales Manuales	10	1,733
46	Tabla I 5.46 C VD Mecanismos de soporte tecnológico Documentos en: CD, DVD, USB	10	,222
	Suma de la varianza de cada ítem		48,811
	Suma de la varianza del total	10	297,878
	N válido (según lista)	10	

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{46}{46-1} \left[ 1 - \frac{48.811}{297.878} \right]$$

$$\alpha = 08547$$

Del gráfico



Fuente: Supo J. (2010).

El valor de 0,8547 demuestra que existe **alta confiabilidad** interna en el instrumento.

## Anexo 08: Estudio de casos

### EMPRESA 01

Encuestado: Propietario/administrador

#### II. GESTION DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)

**1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando la empresa?**

Bueno, nosotros en la empresa para producir estamos capacitando al personal mediante revistas sobre panificación industrial que nos dan los proveedores de harina, también los proveedores de levaduras (Revistas especializadas/ Adquisición externa de conocimiento); también asistimos hay veces a los cursos de los proveedores de maquinaria que vienen de Lima y de Huancayo (Capacitación por proveedores/Adquisición externa de conocimiento), todos asisten, hasta los ayudantes.

**2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su empresa?**

Nosotros estamos produciendo en dos turnos, uno en la madrugada y en la tarde por eso no hay tiempo para estar leyendo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la generación del conocimiento), y se trabaja de lunes hasta domingo.

**3. ¿Cómo considera usted que se podría aminorar el impacto de este problema en la empresa?**

Bueno, también tenemos problemas con los panaderos hay veces no asisten a trabajar (Rotación de personal/Elemento organizacional que dificulta la generación de conocimiento), por lo que uno mismo tiene que trabajar, la mayoría son informales. Por eso también no dan ganas de capacitarlos. También no hay mucho tiempo para que estudien.

#### III. GENERACION DEL CONOCIMIENTO

##### A. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO

**4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a adquirir conocimiento con la labor que realiza la empresa con otras empresas o personas?, por ejemplo para aprender más.**

Trabajamos con harinas de Molitalia porque son mejores, también trabajamos con Dislac para comprar azúcar, levadura, pasas, ellos nos proporcionan revistas para mejorar nuestros productos. Otros es que compramos libros, separatas cuando viajamos a Lima (Compra de bibliografía/ Adquisición externa de conocimiento). Bueno también hay veces sacamos información de internet (Uso de internet/Adquisición externa de conocimiento), las empresas tienen buena información.

**5. ¿Con que frecuencia se dan estas actividades?**

Las revistas nos dan cada mes o dos meses, las capacitaciones una vez al año, aunque el año pasado vinieron dos veces. Compramos libros una sola vez o dos veces al año.

**6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza la empresa con otras empresas o personas?**

Con otras empresas, bueno, Molitalia trae capacitadores que vienen de Lima, nos enseñan cómo hacer nuevos productos especialmente en pastelería, siempre es bueno. Creo que hay van casi todas la empresas que compran productos para panificación.

**7. ¿Quiénes intervienen en la decisión de realizar estas actividades?**

Mayormente los dueños, también yo (el administrador).

##### B. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO

**8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en la empresa para crear nuevos conocimientos?, por ejemplo para fabricar nuevos productos.**

Bueno, internamente junto con los trabajadores nosotros nos reunimos cuando tenemos tiempo, mayormente en la hora de producir, porque estamos todos juntos y allí los que asistieron a las capacitaciones enseñan a como producir nuevos productos (Capacitación interna/Creación interna de conocimiento), también como utilizar nuevos insumos. También hay veces sacamos nuevos productos o mejoramos de acuerdo a los pedidos de los clientes (Desarrollo de nuevos productos/Creación interna de conocimiento).

**9. ¿Con que frecuencia se realizan estas actividades?**

Casi después de asistir a las capacitaciones o cuando necesitamos reunirnos cuando hay bastante pedidos.

**10. En su caso, ¿Ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea? ¿Cómo se concretó esta idea en la empresa?**

Si, también los dueños, mayormente cuando tenemos que hacer pedidos de productos de acuerdo al cliente, entonces nos reunimos y ponemos ideas para poder cumplir el pedido.

**11. Según su opinión ¿Qué tan importante es para la empresa apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Porque?**

Mucho, sino nos vamos a quedar atrás, y si no tenemos clientes, no vamos a tener trabajo.

**12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?**

Buenos, nosotros apoyamos las ideas (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la creación de conocimiento), también somos conscientes que nuestros trabajadores están contentos (Motivación/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento) cuando se les toma importancia, por eso ellos dan buenos aportes (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento). También están trabajando bien y se crea nuevos productos, o como ahorramos.

**13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento de la empresa?**

Aquí se trabaja día y noche, en dos turnos por eso tenemos poco tiempo para conversar y salir a aprender más (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la generación del conocimiento).

#### **IV TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO**

##### **14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?**

En este caso cuando se desarrolla nuevos productos, el procedimiento y cantidades de insumos se escriben en la computadora y guarda y luego a los que desean se les da una copia escrita (Documento de trabajo/ Mecanismo de transferencia interna de conocimiento) o si quieren en cd (Soporte tecnológico/ Mecanismo de transferencia interna de conocimiento). También entre ellos se preguntan cuándo no saben (Consulta entre el personal/Mecanismo informal de transferencia interna de conocimiento), también nos reunimos para explicar cómo trabajar con equipos nuevos o insumos (Reuniones de trabajo/Mecanismo de transferencia interna de conocimiento).

##### **15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?**

Mayormente entre mi persona y los trabajadores (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento), los dueños muy poco.

##### **16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?**

Bueno las reuniones se dan hay veces cuando citamos o cuando ocurre un percance, todos participan (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

##### **17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?**

Como te lo dije, es muy poco el tiempo que tenemos para reunirnos (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la transferencia interna de conocimiento), el trabajo es fuerte.

#### **V INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO**

##### **18. ¿Qué mecanismos formales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?, o usar el conocimiento.**

En la panadería nosotros, cuando producimos nuevos productos, estos los guardamos en manuales y cantidades producidas en archivos de computadora, y luego los imprimimos para los que desean o colocamos en la planta (Manual/ Mecanismo formal de integración de conocimiento).

##### **19. ¿Qué mecanismos informales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?**

Mayormente damos hojas impresas donde detallamos pedidos, productos y detalles de los clientes de que es lo que desean (Hojas impresas/Mecanismo informal de integración del conocimiento).

##### **20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?**

Aquí todos podemos participar, con nuevas ideas, como se hacen las cosas, como mejoramos, a nadie se impide su participación en las reuniones. (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la integración del conocimiento).

##### **21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?**

No hay mucho tiempo para reunirnos (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la integración del conocimiento), son pocas las veces que nos reunimos pero si participamos.

#### **EMPRESA 02**

Entrevistado: administrador

#### **II.GESTION DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)**

##### **1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando la empresa?**

Nuestra producción mayormente se da en la producción panes y de galletas de agua que se venden a las provincias y distritos, cada empleado aquí, somos trece ya saben lo que tienen que hacer, ya conocen lo que deben hacer.

##### **2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su empresa?**

No tenemos problema alguno ya que cada uno sabe lo que tienen que hacer.

##### **3. ¿Cómo considera usted que se podría aminorar el impacto de este problema en la empresa?**

Cuando existe algún problema los mismos trabajadores lo resuelven.

#### **III. GENERACION DEL CONOCIMIENTO**

##### **A. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO**

##### **4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a su labor que realiza la empresa con otras empresas o personas? por ejemplo para aprender más.**

Las empresas que trabajan con nosotros siempre dan capacitaciones (Capacitación por proveedores/Adquisición externa de conocimiento), como las capacitaciones que dan la cámara de comercio. Mayormente se adquieren libros de ediciones nuevas (Compra de bibliografía/Adquisición externa de conocimiento), o extraemos del internet cosas nuevas (Uso de internet/Adquisición externa de conocimiento).

##### **5. ¿Con qué frecuencia se dan estas actividades?**

Las capacitaciones una o veces al año, cuando sale algo novedoso se compra libros, y se usa constantemente internet.

##### **6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza la empresa con otras empresas o personas?**

Siempre contamos con la cooperación de las empresas particularmente las mayoristas, las tiendas pequeñas no dan capacitaciones, de las capacitaciones aprovechamos para aprender más (Capacitaciones por proveedores/Adquisición externo de conocimiento), tener más conocimiento.

**7. ¿Quiénes intervienen en la decisión de realizar estas actividades?**

En esta empresa mayormente las decisiones la toma el dueño, pero antes son sugeridas por mi persona.

**B. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO**

**8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en la empresa para crear nuevos conocimientos?, por ejemplo para fabricar nuevos productos.**

La producción, la distribución de nuestros productos hacia las provincias, inclusive vendemos a Cerro de Pasco, Chanchamayo, La Merced, Tingo María, Pucallpa, etc.

La producción es repetitiva, pero cuando tenemos problemas, la misma gente de producción soluciona los problemas, por ejemplo cuando el producto final varía por usar diferentes harinas, ellos mismos hacen pruebas para mejorar el producto (Haciendo pruebas/ Creación interna de conocimiento), pero eso hay que hacerlo sin demora.

**9. ¿Con que frecuencia se realizan estas actividades?**

La producción es diaria, la distribución, una o dos veces por semana. Pero cuando se presentan problemas, nos reunimos inmediatamente para solucionar el problema.

**10. En su caso, ¿Ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea? ¿Cómo se concretó esta idea en la empresa?**

Como jefe de producción si intervengo, pero respeto las decisiones también de los trabajadores.

**11. Según su opinión ¿Qué tan importante es para la empresa apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Porque?**

Toda empresa se mantiene en el mercado por su calidad de productos, por sus innovaciones, productos, por lo tanto es necesario las nuevas ideas. Como dicen si no renuevas, si no trabajas con calidad la empresa fracasa, la competencia en nuestro rubro es muy fuerte.

**12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?**

Por lo visto la participación de todos (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la generación del conocimiento), las ganas de aprender (Motivación de trabajadores/Elemento organizacional que favorecen la generación del conocimiento) y las facilidades que se dan para que uno pueda participar (Estilo directivo/ Elemento organizacional que favorece la generación del conocimiento).

**13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento de la empresa?**

Hay veces los trabajadores no vienen a trabajar o consiguen otros trabajos como los de qali warma, y se cambian trabajadores (rotación de trabajadores/Elemento organizacional que dificulta la generación de conocimiento).

**IV TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO**

**14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?**

En este caso mediante redacción de documentos que luego se distribuyen entre el personal administrativo y de planta (Documentos de trabajo/Mecanismo de transferencia interna de conocimiento). También se observa que entre ellos absuelven sus preguntas, (Consulta entre el personal/ Mecanismo informal de transferencia interna de conocimiento) dudas o lo que surge.

**15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?**

Bueno, si se genera conocimiento, este se transfiere a los que lo necesitan, por ejemplo si es de producción se da a conocer a los de producción, si es de ventas se hace lo mismo, va a los de ventas.

**16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?**

Como les decía la participación de los trabajadores (Cultura organizacional/ Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento) y el permiso que tienen para hacerlo (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

**17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?**

El tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la transferencia interna de conocimiento), casi todo el tiempo se pasa en la planta trabajando, aquí pocas veces paramos la producción, algunas veces para hacer mantenimiento o algo así.

**V INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO**

**18. ¿Qué mecanismos formales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?, o usar el conocimiento.**

Para la integración del conocimiento, en la empresa manuales de producción (Manuales/Mecanismo formal de integración del conocimiento), desarrollamos regla, procedimientos y lo cumplimos todos en general (Reglas y procedimientos/ Mecanismo formal de integración del conocimiento)

**19. ¿Qué mecanismos informales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?**

Bueno, usamos todo lo que ya le mencione.

**20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?**

En la empresa se hace fácil la integración del conocimiento porque todos utilizan los conocimientos que existen y eso facilita la producción, distribución, etc. (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la integración del conocimiento)

**21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?**

Aquí como le digo, el problema que tenemos es la rotación del personal (Cambio de personal/ Elemento organizacional que dificulta la integración del conocimiento), muchos trabajadores, mayormente los panaderos hay días que no asisten (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la integración de conocimiento); también es el tiempo, ya que el trabajo algunas veces es de tres turnos cuando trabajamos con proyectos con el estado.

## **EMPRESA 03**

Entrevistado: Propietario/Administrador

### **II. GESTION DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)**

- 1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando la empresa?**

Por lo que me mencionaste, nosotros adquirimos, damos a conocer y utilizamos conocimientos, mayormente como todas las panificadoras más utilizamos las experiencias de nuestros trabajadores especialmente del maestro panificador (Experiencia de trabajador capacitación interna/Creación interna de conocimiento).

- 2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su empresa?**

Ninguna, tenemos ya nuestros clientes.

- 3. ¿Cómo considera usted que se podría aminorar el impacto de este problema en la empresa?**

Como te digo ningún problema todo es solucionado por nosotros.

### **III. GENERACION DEL CONOCIMIENTO**

#### **A. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO**

- 4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a su labor que realiza la empresa con otras empresas o personas?, por ejemplo para aprender más.**

Mi persona como administrador siempre está al tanto de los avances ha pesa de ser una empresa con pocos trabajadores, siempre estamos al día especialmente con la compra de libros, revistas (Compra de libros y revistas/Adquisición externa de conocimiento) y cuando se puede envié a algún trabajador a las capacitaciones que se dan.

- 5. ¿Con que frecuencia se dan estas actividades?**

Bueno cuando haya oportunidad.

- 6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza la empresa con otras empresas o personas?**

Esla de buscar buenos colaboradores, buenas empresas que abastezcan productos de calidad, por eso ofrecemos buenos productos. Muy pronto sacaremos pan de molde a la venta y queremos que sean mejor que la de otras panaderías (Desarrollo de nuevos productos/Creación interna de conocimiento).

- 7. ¿Quiénes intervienen en la decisión de realizar estas actividades?**

Yo como administrador.

#### **B. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO**

- 8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en la empresa para crear nuevos conocimientos?, por ejemplo para fabricar nuevos productos.**

Como me dijiste como mejoramos nuestros productos, eso es depende de tener un buen maestro panificador, que no te abandone, el maestro panadero es lo más importante, él está siempre innovando nuevos productos (Desarrollo de nuevos productos/Creación interna de conocimiento), con los ayudantes y también enseña a los demás.

- 9. ¿Con que frecuencia se realizan estas actividades?**

Cuando se da la oportunidad.

- 10. En su caso, ¿Ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea? ¿Cómo se concretó esta idea en la empresa?**

En panificación no, no es mi profesión, pero si en la parte de los envases de la presentación y otras.

- 11. Según su opinión ¿Qué tan importante es para la empresa apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Porque?**

Sí, porque todos deben saber que hacer; es muy importante apoyar a todos, pues es la forma de solucionar cualquier problema.

- 12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?**

Bueno en este caso todos colaboramos (Cultura de la organización/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento).

- 13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento de la empresa?**

A pesar de la colaboración, casi siempre se está cambiando de trabajadores, porque ellos se van y no hay formalidad en el caso (Rotación de personal/Elemento organizacional que dificulta la generación del conocimiento),

### **IV TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO**

- 14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?**

Mayormente cuando nos reunimos o conversamos con los trabajadores (Reuniones de trabajo/ Mecanismo de transferencia interna formal de conocimiento). Nosotros damos las órdenes a través de escritos (Documentos de trabajo/ Mecanismo de transferencia interna formal de conocimiento) y ellos cumplen, pero mayormente cuando conversamos.

- 15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?**

Bueno eso depende que si están trabajando o no, cuando hay descanso estamos la mayoría, solo hay veces que faltan los de la tienda. También si es que están en hora de venta, en la mañanas y tardes a eso de cinco a siete de la noche, pero como te

digo mayormente cuando conversamos de uno en uno o entre ellos (Consulta entre el personal/ Mecanismo de transferencia interna formal de conocimiento).

**16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?**

Facilitan..., en este caso que todos recogen lo que se les comunica, o hace lo que deberían hacer (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la transferencia de conocimiento).

**17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?**

Ninguna

**V INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO**

**18. ¿Qué mecanismos formales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?, o usar el conocimiento.**

De acuerdo a la explicación me decías que integración mayormente se refiere a la utilización de los conocimientos, bueno, aquí para la utilización del conocimiento se reúnen como te decía cuando hay alguna cosas que aportar, y allí se acuerdan como hacer las cosas, eso se les hace acordar con algún documento o manual (Manuales/Mecanismo formal de integración de conocimiento), por ejemplo cuando hay pedidos especiales que se hacen solo algunas veces, entonces se les da los procedimientos para producir (Procedimientos de producción/ Mecanismo formal de integración de conocimiento).

**19. ¿Qué mecanismos informales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?**

Solo se utiliza los que te explique.

**20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?**

Me dices facilidades, bueno, damos todas las facilidades no ponemos trabas (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la integración del conocimiento).

**21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?**

A mi parecer es el tiempo que uno da para aprender, el trabajo es en dos turnos y casi siempre no hay tiempo para nuestras reuniones (Disponibilidad de tiempo/ Elemento organizacional que dificulta la integración del conocimiento).

**EMPRESA 04**

Entrevistado: Propietario/Administrador

**II.GESTION DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)**

**1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando la empresa?**

Como me explicaste, aquí en la panadería poco nos capacitamos, por el tiempo que tenemos, en si también es difícil de reunirnos porque trabajamos en dos turnos (Disponibilidad de tiempo/ Elemento organizacional que dificulta la generación de conocimiento), pero no podemos decir que no cumplimos con lo que nos explicaste, solo que no es constantemente.

**2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su empresa?**

A mi criterio no tenemos problemas fuertes, solo que las ventas ha bajado un poco, pero me parece que va a ser momentáneo.

**3. ¿Cómo considera usted que se podría aminorar el impacto de este problema en la empresa?**

Los problemas lo solucionamos nosotros, a pesar de las limitaciones que hay veces tenemos siempre lo solucionamos entre nosotros (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la generación del conocimiento).

**III. GENERACION DEL CONOCIMIENTO**

**A. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO**

**4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a su labor que realiza la empresa con otras empresas o personas?, por ejemplo para aprender más.**

Con otras empresas bueno solo comerciales, a veces contratos con alguna empresa por festejos que ellos tienen, pero mayormente es la producción diaria de panes, lo resto solo cuando hay pedidos. Otras actividades frecuentes, no tanto frecuentes son las invitaciones que nos hace red star, como los de Man Pan, Nova, y otros que nos hacen invitaciones para participar en sus curso (Capacitación por proveedores/ Adquisición interna de conocimiento), también nos regalan folletos publicitando sus productos, allí hay nuevos productos y nos enseñan a hacer estos productos nos dan recetas. También hay cursos que se dan por la cámara de comercio, pero son pocas.

**5. ¿Con que frecuencia se dan estas actividades?**

No mucho dos a tres veces al año, en la época de la feria del pan mayormente. Allí también participamos con un estante.

**6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza la empresa con otras empresas o personas?**

Son las capacitaciones que nos dan.

**7. ¿Quiénes intervienen en la decisión de realizar estas actividades?**

En este caso lo decido yo (Estilo directivo/ Elemento organizacional que favorece la generación del conocimiento), pero ellos deciden de acuerdo al tiempo que tenga.

**B. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO**

**8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en la empresa para crear nuevos conocimientos?, por ejemplo para fabricar nuevos productos.**

Si me dices sobre actividades de conocimiento, bueno aquí al asistir todos, entre ellos opinan, pero si fueron uno o dos ellos enseñan al resto (Capacitación interna/Creación interna de conocimiento), como te digo eso de acuerdo si hay tiempo para ir a



los cursos. También me decías sobre la producción de nuevos productos, si, hacemos nuevos productos (Desarrollo de nuevos productos/Creación interna de conocimiento), pero siempre que haya pedidos.

**9. ¿Con qué frecuencia se realizan estas actividades?**

Como te decías cuando haya oportunidad.

**10. En su caso, ¿Ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea? ¿Cómo se concretó esta idea en la empresa?**

Cuando se trate de colaborar, yo también participo, pero en ventas en la administración sí.

**11. Según su opinión ¿Qué tan importante es para la empresa apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Porque?**

Es muy importante, sino hacemos eso no vamos a solucionar los problemas, por ejemplo los problemas de la producción, si el maestro me dice que debemos de hacer tal cosa, probamos como hacerlo, sino tendríamos problemas, siempre se pregunta a las personas que saben (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la creación de conocimiento).

**12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?**

Bueno eso depende de los mismos trabajadores, ellos tiene la libertad para asistir, eso siempre que tengan el tiempo, pero todos asisten (Cultura organizacional/ Elemento organizacional que favorece la creación de conocimiento), mayormente los de amasado, no hay problema nosotros le damos el permiso, (Estilo directivo/elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento) en eso no hay problema, eso sería todo.

**13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento de la empresa?**

Siempre se quejan que los cursos deben ser los domingos, pero las empresas muy difícilmente dan los cursos los domingos, entonces cuando dan dentro de lunes a sábado, hay es el problema, no tienen tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la generación de conocimiento).

**IV TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO**

**14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?**

En este caso todos transfieren sus conocimientos (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento), pero la mayoría aprenden haciendo, ven lo que están haciendo (Observación/Mecanismo de transferencia interna informal de conocimiento) y de allí aprenden, todos hacen eso, pero también preguntan cómo hacer las cosas (Consulta entre el personal Mecanismo de transferencia interna informal de conocimiento). Pero también hay veces damos copias de procesos de cómo hacer los productos (Manuales/Mecanismo de transferencia interna formal de conocimiento).

**15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?**

Todos, aquí hasta la fecha no vi que nada se esconde, todos participan (Cultura Organizacional/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

**16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?**

En estos casos, creo que la dirección facilita no pone trabas (Estilo directivo//Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

**17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?**

Para poder asistir a cursos, reunirnos es muy difícil por la falta de tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la transferencia interna de conocimiento). Aquí trabajamos en dos turnos todos los días.

**V INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO**

**18. ¿Qué mecanismos formales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?, o usar el conocimiento.**

Para que los trabajadores usen los conocimientos, mayormente ellos ya son prácticos, ellos ya conocen su trabajo, solo nosotros usamos una pizarra pequeña donde ponemos la producción diaria y los tipos de panes a producir, como también empanadas, biscochos, pasteles; pero en pastelería mayormente se les da recetas y maneras de producir (Manuales/Mecanismo de integración formal de conocimiento).

**19. ¿Qué mecanismos informales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?**

Ninguna, sola la que te dije.

**20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?**

En este caso te podría decir que todos participan, para todos están los manuales, entre ellos trabajan, se explican, aprenden y todo (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la integración de conocimiento).

**21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?**

Cuando tenemos nuevos cosas por hacer como por ejemplo nuevos recetas para pasteles, lo que nos falta es el tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la integración del conocimiento), también aquí los panaderos poco tiempo duran siempre estamos cambiando (Cambio de personal/Elemento organizacional que dificulta la integración del conocimiento), esos son nuestros problemas que tenemos

**EMPRESA 05**

Entrevistado: Propietario/Administrador

**II.GESTION DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)**

**1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando la empresa?**

En nuestra empresa el trabajo que desarrollamos lo hacemos íntegramente de acuerdo a lo que piden nuestros clientes, nosotros no solo producimos para la tienda sino que vendemos a otras tiendas y con ellos trabajamos, ellos siempre nos están

diciendo si el producto está bien o no, de acuerdo a sus ventas como también de acuerdo a nuestros clientes de nuestra tienda (Consulta a clientes/Adquisición externa de conocimiento), si nos dicen que bajo la venta, nosotros tenemos que mejorar nuestros productos, sino perdemos clientes. Aquí en Huánuco, además estamos participando en ferias, como la den pan, allí también preguntamos a nuestros clientes como están nuestros productos, no solo hacemos pan de piso como francés, punta, de piso, labranza, maíz, leche, también una variedad de pasteles.

**2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su empresa?**

No tenemos problema alguno, solo que las capacitaciones para estar al día hay que ir a Lima y eso significa tiempo y dinero, por eso compramos revistas (Compra de revistas/Adquisición externa de conocimiento), o usamos siempre el internet (Uso de internet/adquisición externa de conocimiento) para estar al día.

**3. ¿Cómo considera usted que se podría aminorar el impacto de este problema en la empresa?**

Aquí la Cámara de comercio hace algo pero no es suficiente, mas hay capacitaciones por los proveedores de harina e insumos para panificación y pastelería (Capacitación por proveedores/Adquisición externa de conocimiento) y son gratis pero muy pocas.

### III. GENERACION DEL CONOCIMIENTO

#### A. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO

**4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a su labor que realiza la empresa con otras empresas o personas?, por ejemplo para aprender más.**

Mayormente las actividades son con nuestros proveedores y nuestros clientes son actividades comerciales.

**5. ¿Con que frecuencia se dan estas actividades?**

Es continuo, el mismo hecho de producir y vender todos los días nos lleva a eso.

**6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza la empresa con otras empresas o personas?**

Las mismas que te manifesté.

**7. ¿Quiénes intervienen en la decisión de realizar estas actividades?**

Yo, soy el dueño y administro el negocio.

#### B. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO

**8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en la empresa para crear nuevos conocimientos?, por ejemplo para fabricar nuevos productos.**

Mayormente producimos, trabajamos en dos turnos el primero empieza a las 8 de la mañana para producir pan para la tarde y el segundo a partir de la diez de la noche, es para producir el pan para la mañana.

**9. ¿Con que frecuencia se realizan estas actividades?**

Es de lunes a domingo, todos los días.

**10. En su caso, ¿Ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea? ¿Cómo se concretó esta idea en la empresa?**

Si yo también cuando el maestro falta o uno de los trabajadores, yo mismo tengo que trabajar y allí también aprendo como también lo que aprendí enseño a los demás. También propongo nuevos productos como también lo hacen los panaderos (Desarrollo de nuevos productos/Creación interna de conocimiento); como también se propone para mejorar la calidad del pan (Mejora de productos/Creación interna de conocimiento).

**11. Según su opinión ¿Qué tan importante es para la empresa apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Porque?**

Por su puesto hay que aprender que sabe y hay que enseñar también.

**12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?**

Aquí yo a los panaderos especialmente a los mayores les doy todas las facilidades (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento), porque ellos saben inclusive más que uno y que los jóvenes y yo les trato bien por eso es que participan todos y están motivados (Motivación de los trabajadores/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento).

**13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento de la empresa?**

Como te digo aquí trabajamos en dos turnos y nos falta tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la generación del conocimiento), otra cosa no.

### IV TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO

**14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?**

A mi parecer aquí observo que los trabajadores se reúnen entre ellos (Reuniones de trabajo/Mecanismo de transferencia interna formal de conocimiento), pero mayormente si alguien pregunta esta es respondida por el que sabe (Consulta entre el personal/Mecanismo de transferencia interna informal de conocimiento) y el eso es la forma como se transfieren el conocimiento que tienen.

**15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?**

Bueno, la empresa es chica, en si aquí participan todos, yo los trabajadores, la vendedora, todos en sí.

**16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?**

Como facilitadores diría que facilita la participación de todos (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento), eso es la característica.

**17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?**

Lo que nos impide hacer cosas que no sea producir es el tiempo, aquí el trabajo es día y noche, por eso yo diría el problema principal es el tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la transferencia interna de conocimiento).

## V INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO

### 18. ¿Qué mecanismos formales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?, o usar el conocimiento.

Como me explicaste, para poder utilizar todo el conocimiento que son necesarios para producir, nosotros usamos manuales (Manuales/Mecanismo de integración formal de conocimiento), pero después que ya aprendieron ellos solo usan la experiencia que tienen. Cuando hay que cumplir con pedidos grandes y que casi siempre no se dan uso procedimientos de producción y en algunos casos también reglas de calidad. Todo esto lo administramos tanto la producción como las ventas mediante un programa en la computadora (Sistema informático de gestión/Mecanismo de soporte tecnológico de integración de conocimiento).

### 19. ¿Qué mecanismos informales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?

Ninguno, todo es formal.

### 20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?

Como administrador y propietario, se administra dando todas las facilidades a los trabajadores (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la integración del conocimiento), y ellos ya lo saben y en forma normal participan en todo (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la integración del conocimiento).

### 21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?

Según las explicaciones que me has dado diría que lo que impide la integración del conocimiento es que los trabajadores hay veces se van y hay que estar buscando nuevo personal (Cambio de personal/Elemento organizacional que dificulta la integración del conocimiento), eso retrasa todo aquí, inclusive si no tomas precauciones podrían paralizar la producción.

## EMPRESA 06

Entrevistado: Propietario/Administrador

## II. GESTION DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)

### 1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando la empresa?

Nosotros nos capacitamos, adquirimos conocimiento, archivamos y aplicamos el conocimiento adquirido, el conocimiento con el que contamos, es mayormente fruto de la experiencia de los maestros del área de elaboración y decoración. Nosotros solo fabricamos pasteles fríos y pasteles calientes. Entre los pasteles fríos que mayor demanda existe es la torta helada, tres leches, bandeja, entre los calientes tenemos el pie de manzana, churros, donas, etc. También en forma periódica se está comprando bibliografía y muy en especial revistas técnicas sobre pastelería (Compra de Bibliografía y revistas/Adquisición externa de conocimiento), como también usamos los avances que detalle el internet (Uso de internet/Adquisición externa de conocimiento).

### 2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su empresa?

Mayormente el conocimiento o la experiencia que tiene cada maestro, en este caso el decorador, él es muy reservado y muy difícilmente enseña, pero ahora los demás se están capacitando ya que muchas empresas como Nova, Fleishman, Ludafa, Leitesa, están constantemente capacitando aquí en Huánuco (Capacitación por proveedores/Adquisición externa de conocimiento), también capacita el Gobierno Regional y la Cámara de Comercio.

### 3. ¿Cómo considera usted que se podría aminorar el impacto de este problema en la empresa?

Con mayor capacitaciones que deben de dar más en producción y administración.

## III. GENERACION DEL CONOCIMIENTO

### A. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO

#### 4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a su labor que realiza la empresa con otras empresas o personas?, por ejemplo para aprender más.

Las actividades más frecuentes con otras empresas son las vinculadas con nuestros proveedores, también con empresas que necesitan nuestros servicios. De nuestros proveedores aparte de recibir sus servicios, ellos nos ofrecen cursos (Capacitación por proveedores/Adquisición externa de conocimiento). Por parte de nuestros clientes siempre estamos llanos a escucharlos y tomamos en cuenta sus sugerencias, mayormente cuando ellos nos hacen hincapié de la calidad de los productos (Interacción con el cliente/Creación interna de conocimiento).

#### 5. ¿Con que frecuencia se dan estas actividades?

Constantemente.

#### 6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza la empresa con otras empresas o personas?

A mi parecer, son los servicios que ofrecemos, mejoramos constantemente nuestros servicios dando productos de calidad. Pero si la pregunta está formulada hacia el conocimiento, podría decir que lo más importante son las capacitaciones con ella estamos al día sobre cómo mejorar nuestra calidad de nuestros pasteles.

#### 7. ¿Quiénes intervienen en la decisión de realizar estas actividades?

Sobre las capacitaciones es la dueña, yo. Estamos dando las facilidades para que adquieran estos conocimientos (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento). Conviene a la empresa tener personal capacitado.

## B. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO

**8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en la empresa para crear nuevos conocimientos?, por ejemplo para fabricar nuevos productos.**

Respecto a la creación de conocimiento, nuestros trabajadores son capacitados por sus propios compañeros que asisten a los cursos (Capacitación interna/Creación interna de conocimiento), también nos capacitamos mediante las páginas de internet y de esta manera desarrollamos nuevos productos y mejoramos los que ya producimos.(Desarrollo de nuevos productos/Creación interna de conocimiento).

**9. ¿Con que frecuencia se realizan estas actividades?**

Es del momento cuando se da, cuando se necesite que alguien sepa producir algún producto.

**10. En su caso, ¿Ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea? ¿Cómo se concretó esta idea en la empresa?**

Sí, mi opinión, como las de los demás es tomada en cuenta en la empresa (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la creación del conocimiento), por ejemplo propuse usar fruta en almíbar en vez de fruta fresca, ya que la fruta fresca tiene poco tiempo de duración y eso fue tomada en cuenta, por eso usamos fruta en almíbar en nuestras tortas.

**11. Según su opinión ¿Qué tan importante es para la empresa apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Porque?**

Siempre es bueno escuchar y poner en práctica las nuevas ideas, considero que de la experiencia es la que genera productos nuevos como también productos de buena calidad.

**12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?**

La participación de todos con sus ideas, sugerencias es buena para la empresa, también la participación de la dueña (estilo directivo), complementa para todos participen y se sientan bien al hacerlo (Motivación de los trabajadores/Elemento organizacional que favorece la creación de conocimiento).

**13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento de la empresa?**

Como toda empresa de panificación y de tortas el trabajo es duro y nos lleva mucho tiempo por lo que a mi parecer el principal factor que dificulta no solo la creación es el tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la generación de conocimiento), bueno otros son de poca importancia.

#### **IV TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO**

**14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?**

A pesar que el tiempo es el peor factor, siempre estamos buscando un tiempito para reunirnos, o esporádicamente lo hacemos de uno en uno para dar instrucciones o sugerirles algo. Pero entre ellos casi siempre se juntan (Reuniones de trabajo/Mecanismo de transferencia interna formal de conocimiento) me refiero a los decoradores y a los que producen los queques, pasteles y otros. Pero también damos a los que trabajan algunos dvds sobre una nueva técnica o producto nuevo no, modelos de tortas, para eso usamos un televisor o computadora, o se lo enviamos a su correo (Computadora dvd, televisor, e-mail/Soporte tecnológico para la transferencia interna de conocimiento).

**15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?**

Depende, si hay órdenes de producción tienen que participar todos, pero si hay algún detalle adicional de algún cliente solamente participan a los que se les necesite (Interacción con los clientes/Mecanismo de transferencia interna informal de conocimiento), Cuando alguien no sabe los maestros enseñan (Consulta entre el personal/ Mecanismo de transferencia interna informal de conocimiento) o ellos observan (Observación/ Mecanismo de transferencia interna informal de conocimiento) cómo se trabaja.

**16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?**

Considero que en la empresa los elementos organizacionales que internamente facilitan el conocimiento es la cultura organizacional (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento) que se ha implantado, también ayuda el ambiente físico que tenemos, especialmente en producción (Ambiente físico/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

**17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?**

En este tipo de empresa a mi parecer es el tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la transferencia interna de conocimiento), porque mayormente nos embarcamos a la producción en dos turnos y hacemos que nuestros productos sean del día.

#### **V INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO**

**18. ¿Qué mecanismos formales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?, o usar el conocimiento.**

Todas las órdenes cuando son nuevas, me refiero a nuevos productos, estas se llevan a cabo mediante manuales que distribuimos al responsable de esa producción (Manuales/Mecanismo formal de integración de conocimiento), pero cuando son producciones de productos ya que constantemente estamos produciendo, estas se les recuerda mediante reglas y procedimientos (Reglas y procedimientos de producción/Mecanismo formal de integración de conocimiento), especialmente para mantener la buena calidad.

**19. ¿Qué mecanismos informales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?**

Como mecanismos informales tendríamos las conversaciones entre ellos, cuando están trabajando.

**20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?**

Para nosotros la integración del conocimiento es para todos (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la integración de conocimiento) y es política de la empresa que así sea, la dueña así lo permite (Estilo directivo/ Elemento organizacional que favorece la integración de conocimiento), en nuestro caso como empresa panificadora es necesario que todos aprenda como fabricar el producto y así cuando alguien falte no detengamos la producción.

**21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?**

Bueno como parte de la administración ninguno, pero en la parte de la producción es el tiempo que lleva a veces aprender, ya que las nuevas propuestas se deben de desarrollar y el tiempo que tenemos no nos permite hacerlo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la integración de conocimiento).

## **EMPRESA 07**

Entrevistado: Administradora

### **II.GESTION DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)**

**1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando la empresa?**

Aquí, para tener más conocimiento siempre se está al día con la compra de revistas, libros (Compra de libros y revistas/Adquisición externa de conocimiento); las revistas mayormente nos aprovisionan los proveedores de harina, levaduras, esencias en sus capacitaciones (Capacitación por proveedores/ Adquisición externa de conocimiento) o nos traen sus vendedores. Las revistas no solo son de novedades en nuevos productos, también nos traen artículos de cómo vender, sobre marketing y otras cosas respecto al cliente.

**2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su empresa?**

Mayormente en Huánuco, es la relacionada con la falta de tecnología, sin una tecnología de punta es difícil competir, por ejemplo hoy nos hace la competencia Plaza Vea y Metro, pero nosotros mantenemos nuestro clientes, pero claro nos gustaría tener más clientes.

**3. ¿Cómo considera usted que se podría aminorar el impacto de este problema en la empresa?**

Agrupándonos todos los panificadores y adquiriendo tecnología del extranjero.

### **III. GENERACION DEL CONOCIMIENTO**

#### **A. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO**

**4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a su labor que realiza la empresa con otras empresas o personas?, por ejemplo para aprender más.**

Para la adquisición del conocimiento, como te explicaba son las capacitaciones (Capacitación por proveedores/Adquisición externa de conocimiento) y las compra de material impreso (Compra de libros y revistas/Adquisición externa de conocimiento) para mejorar la calidad y producir nuevos productos.

**5. ¿Con que frecuencia se dan estas actividades?**

Cuando se dan aquí en Huánuco.

**6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza la empresa con otras empresas o personas?**

A mí parecer son las capacitaciones que tenemos, aunque no todos asisten, pero luego el que asiste enseña a los demás (Capacitaciones internas/Creación interna de conocimiento).

**7. ¿Quiénes intervienen en la decisión de realizar estas actividades?**

Las tomo yo, pero pregunto por ejemplo quien o quienes desean ir (Estilo directivo/Creación interna de conocimiento), mayormente van en este caso el personal joven.

#### **B. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO**

**8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en la empresa para crear nuevos conocimientos?, por ejemplo para fabricar nuevos productos.**

Si es para la creación del conocimiento, siempre estamos al día en las capacitaciones y de allí mejoramos nuestros productos.

**9. ¿Con que frecuencia se realizan estas actividades?**

Como lo dije siempre.

**10. En su caso, ¿Ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea? ¿Cómo se concretó esta idea en la empresa?**

En producción de panes y pasteles tengo poca experiencia, pero las ideas que dan los demás si son tomadas en cuenta.

**11. Según su opinión ¿Qué tan importante es para la empresa apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Porque?**

Muchísimo, porque así estamos sobresaliendo en comparación de la competencia.

**12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?**

La facilidad que doy (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento), la facilidad de los trabajadores para compartir sus experiencias, sus conocimientos; los grupos de trabajo son pequeños pero todos están llanos a trabajar, hablar de su trabajo y más. Todos están tranquilos y motivados para aprender y enseñar (Motivación de los trabajadores/Elemento organizacional que favorece la creación de conocimiento). Yo pienso que hoy hasta los maestros más viejos deben seguir aprendiendo.

**13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento de la empresa?**

Para crear nuevos conocimientos lo que nos falta aquí en la panadería es tiempo, con seguridad es el tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la generación de conocimiento).

### **IV TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO**

**14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?**

Mayormente cuando es necesario nos reunimos (Reuniones de trabajo/Mecanismo de transferencia interna formal de conocimiento), del contrario entre ellos mismos (Consulta entre el personal/Mecanismo de transferencia interna informal de conocimiento) se ayudan cuando hay problemas.

**15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?**

Todos, en si todos.

**16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?**

Facilita la transferencia del conocimiento el mismo personal, ellos mismos ya tienen esa costumbre de ayudarse (Cultura organizacional/Mecanismo organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento) y nosotros apoyamos todo lo bueno (Estilo directivo/Mecanismo organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

**17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?**

A mi parecer el tiempo, hay que dedicarle tiempo a esto (disponibilidad de tiempo/Mecanismo organizacional que dificulta la transferencia interna de conocimiento).

**V INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO**

**18. ¿Qué mecanismos formales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?, o usar el conocimiento.**

Mayormente utilizamos documentos así como manuales de producción y ellos así lo utilizan (Mecanismo de integración formal de conocimiento).

**19. ¿Qué mecanismos informales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?**

Informales, ninguno.

**20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?**

Para que ellos y todos podamos utilizar el conocimiento me parece que es muy importante la costumbre de apoyarnos (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la integración de conocimiento), siempre, observe que nadie esconde algo y todos están contentos con ello; bueno también cuando la producción es alta y sale bien y se vende todo lo producido a ellos también se les aumenta un poco más en sus pagos (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la integración de conocimiento).

**21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?**

También el tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la integración de conocimiento) y como te mencione cuando un trabajador se va este no vuelve se pierde esa experiencia que tiene (Cambio de personal/Elemento organizacional que dificulta la integración de conocimiento), eso serían los más importantes.

**EMPRESA 08**

Entrevistado: Administradora

**II. GESTION DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)**

**1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando la empresa?**

Nosotros adquirimos conocimientos actualizados, para generar nuevos productos y otros servicios, estos conocimientos son usados por los trabajadores del área correspondiente.

**2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su empresa?**

Son las capacitaciones, ya que en nuestro medio solo las empresas proveedoras de harinas, las proveedoras de aditivos como esencias, las de mejoradoras de masas, levaduras, ellas dan capacitaciones, pero solo son sobre sus productos (Capacitación por proveedores/ Adquisición externa de conocimiento), especialmente cuando son productos nuevos que introducen al mercado.

**3. ¿Cómo considera usted que se podría aminorar el impacto de este problema en la empresa?**

En nuestro caso con capacitaciones en Lima, por eso es que estamos ofreciendo nuevos productos de calidad.

**III. GENERACION DEL CONOCIMIENTO**

**B. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO**

**4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a su labor que realiza la empresa con otras empresas o personas?, por ejemplo para aprender más.**

Nuestra empresa con respecto a su pregunta, las actividades más frecuentes es las ya determinadas dentro de la producción venta y distribución de productos de panificación, otras es que siempre estamos actualizándonos (Capacitación por proveedores/ Adquisición externa de conocimiento) de acuerdo a los avances que se dan especialmente con los avances de nuestros insumos, otras veces contratamos personal especializado para que nos enseñen (Contratación de personal especializado/Adquisición externa de conocimiento). Hoy adquirimos revistas técnicas y libros, como también hay revistas que nos facilitan nuestros proveedores.

**5. ¿Con que frecuencia se dan estas actividades?**

Es frecuente.

**6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza la empresa con otras empresas o personas?**

Aparte de las buenas relaciones comerciales con nuestros proveedores y con nuestros clientes, es el trato con ellos y con nuestros trabajadores (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento), siempre estamos asistiendo a las capacitaciones y esto se replica a los demás (Capacitación interna/Creación interna de conocimiento generación de conocimiento), luego otra actividad muy importante es que estamos innovando nuestros productos con nuevas presentaciones (Desarrollo de nuevos productos/Creación interna de conocimiento), mejorando la calidad en sabor, tamaño, etc.

**7. ¿Quiénes intervienen en la decisión de realizar estas actividades?**

En general los trabajadores de planta en la producción, en ventas nuestros representantes o vendedores y en la administración mi persona. A todos se les participa, como todos también participan (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la generación del conocimiento), la administración otorga esa facilidad (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la generación del conocimiento).

## **B. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO**

**8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en la empresa para crear nuevos conocimientos?, por ejemplo para fabricar nuevos productos.**

Las de producción, distribución, etc. también algunas reuniones fuera del trabajo, pero dentro del trabajo socializamos nuestras experiencias (Capacitación interna/Creación interna de conocimiento) por esa razón los trabajadores están motivados (Motivación de los trabajadores/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento), aparte les pagamos más que otras empresas.

**9. ¿Con que frecuencia se realizan estas actividades?**

Casi cuando existe la oportunidad, el tiempo que tenemos es limitado (Disponibilidad de tiempo/Elementos organizacionales que dificultan la generación del conocimiento).

**10. En su caso, ¿Ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea? ¿Cómo se concretó esta idea en la empresa?**

Siempre cuando sea necesario, pero mayormente todo problema de producción lo solucionan los trabajadores, ellos tienen experiencia (Cultura organizacional Elemento organizacional que favorece la generación del conocimiento) los problemas de distribución, ventas, administración lo resolvemos también con la gente de esas área. Somos casi de en promedio 16 trabajadores perennes.

**11. Según su opinión ¿Qué tan importante es para la empresa apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Porque?**

Es importantísimo, porque esta nos ayuda a solucionar problemas que se presente, claro, previo análisis de la propuesta.

**12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?**

A mi parecer, la inversión en capacitación, el permiso para asistir a las capacitaciones, el apoyo en si del dueño, y la responsabilidad de los trabajadores por asistir a las capacitaciones..

**13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento de la empresa?**

En nuestro caso a los trabajadores en si se le toma muy en cuenta, lo único que dificulta es el tiempo que ellos pudieran tener. (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la generación de conocimiento).

## **IV TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO**

**14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?**

Mediante las reuniones (Reuniones de trabajo/Mecanismo de transferencia interna formal de conocimiento) que hacemos con la gente de cada área, allí se les alcanzan documentos sobre producción, manuales, copias fotostáticas y otros (Documento de trabajo/Mecanismo de transferencia interna de conocimiento). También se les envía por su e mail (Soporte tecnológico/Mecanismo de transferencia interna de conocimiento) preferentemente a los vendedores o la gente de contabilidad

**15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?**

En la transferencia del conocimiento participan todos los empleados de todas las áreas (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

**16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?**

Tenemos todas las facilidades, tecnológicas físicas, tenemos un ambiente para nuestras reuniones y laptops (Ambiente físico/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento), el dueño hace participe a todos (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento), y vemos que en si todos participan (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

**17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?**

La disponibilidad del tiempo que tenemos, eso nos dificulta en capacitaciones, seminarios, actualizaciones, en todo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la transferencia interna de conocimiento)

## **V INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO**

**18. ¿Qué mecanismos formales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?, o usar el conocimiento.**

Para integrar el conocimiento, nosotros usamos manuales (Manuales/Mecanismo de integración formal de conocimiento), procedimientos o reglas (Reglas y procedimientos/Mecanismo de integración formal de conocimiento) y hacemos énfasis en la disposición para el personal de toda la información que requieren.

**19. ¿Qué mecanismos informales utiliza su empresa para integrar el conocimiento?**

Bueno nada informal, todo ya se encuentra en detalle.

**20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?**

Aquí tenemos todas las facilidades para integrar el conocimiento, tenemos las facilidades de parte del dueño y de mi dirección (Estilo directivo/ Elemento organizacional que favorece la integración de conocimiento) y cualquier trabajador que requiera de información lo utilizan (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la integración de conocimiento).

**21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?**

Bueno algunas veces cuando tenemos capacitaciones y queremos hacer pruebas o fabricar nuevos productos, lo que nos impide es el tiempo en si (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la integración de conocimiento).



## Anexo 9 Cuadro de consistencia para la generación de las hipótesis de investigación cuantitativa

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General
¿Cómo se gestiona el conocimiento en las medianas y pequeñas empresas (MYPES) del sector panificación de Huánuco?	Diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento para las medianas y pequeñas empresas (MYPES) del sector panificación de Huánuco	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos
¿Cómo se genera el conocimiento en las Mypes del sector panificación en Huánuco?	Identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la generación del conocimiento	<p><b>Hipótesis de investigación 01</b>                      Ho (nula) : Los facilitadores para crear conocimiento son independientes de la generación del conocimiento.                      H1 (alterna): Los facilitadores para crear conocimiento están relacionadas con la generación del conocimiento.</p> <p><b>Hipótesis de investigación 02</b>                      Ho (nula) : Las barreras para crear conocimiento son independientes de la generación del conocimiento.                      H1 (alterna) :Las barreras para crear conocimiento están relacionadas con la generación del conocimiento</p>
¿Cómo se transfiere el conocimiento en las Mypes del sector panificación en Huánuco?	Identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la transferencia del conocimiento	<p><b>Hipótesis de investigación 03</b>                      Ho (nula) : Los facilitadores para transferir conocimiento son independientes de la transferencia interna del conocimiento.                      H1 (alterna) : Los facilitadores para transferir conocimiento están relacionados con la transferencia interna del conocimiento.</p> <p><b>Hipótesis de investigación 04</b>                      Ho (nula) : Las barreras para transferir conocimiento son independientes de la transferencia interna del conocimiento                      H1 (alterna) :Las barreras para transferir conocimiento están relacionadas con la transferencia interna del conocimiento.</p>
¿Cómo se integra el conocimiento en las Mypes del sector panificación en Huánuco?	Identificar los elementos contextuales que , faciliten e impiden la integración del conocimiento	<p><b>Hipótesis de investigación 05</b>                      Ho (nula) :Los facilitadores para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento.                      H1 (alterna) :Los facilitadores para la integración del conocimiento están relacionados con la integración del conocimiento.</p> <p><b>Hipótesis de investigación 06</b>                      Ho (nula) :Las barreras para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento.                      H1 (alterna) :Las barreras para la integración del conocimiento están relacionadas con la integración del conocimiento.</p>
	Diseñar un modelo conceptual de generación, transferencia e integración del conocimiento en las medianas y pequeñas empresas (MYPES) del sector en panificación de Huánuco.	
	Confirmar empíricamente el modelo conceptual diseñado.	