

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

La gestión del conocimiento entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y
Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020

Presentado por:

Diana Almendra Monzón Huamanñahui

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTA DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMUSAP ABANCAY S.A.
– 2020”

Presentado por **Diana Almendra Monzón Huamanñahui**, para optar el Título de:
Licenciado en Administración

Sustentado y aprobado en fecha 13 de julio del 2022 ante el jurado evaluador:

Presidente:



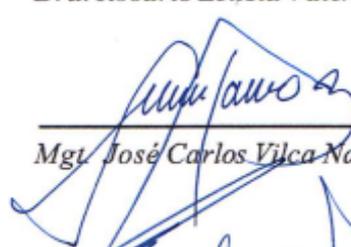
Dr. Daniel Amilcar Pinto Pagaza

Primer Miembro:



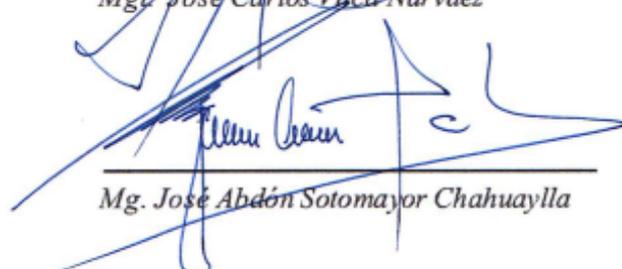
Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

Segundo Miembro:



Mgt. José Carlos Vilca Narváez

Asesor:



Mg. José Abdón Sotomayor Chahuaylla

Agradecimiento:

Mi agradecimiento a todas y cada una de las personas que han sido parte de este trayecto, agradezco su paciencia y tolerancia, asimismo, a mis familiares que estuvieron presentes dándome sus consejos y alentándome a seguir y lograr la culminación del presente trabajo de investigación.

Dedicatoria:

Este logro se lo dedico primeramente a Dios, por permitirme la dicha de seguir avanzando profesionalmente, así como también, a mis seres queridos, quienes son mi fortaleza y mi motivo para seguir adelante.



“La gestión del conocimiento entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y
Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020”

Línea de investigación: Gestión empresarial

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	5
1.1. Descripción del problema.....	5
1.2. Enunciado del problema.....	6
1.2.1. Problema general.....	6
1.2.2. Problemas específicos:	6
CAPÍTULO II	7
OBJETIVOS	7
2.1. Objetivos de la investigación	7
2.1.1. Objetivo general	7
2.1.2. Objetivos específicos:	7
2.2. Operacionalización de variables.....	8
CAPÍTULO III	9
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	9
3.1. Antecedentes	9
3.2. Marco teórico	12
3.2.1. Definición de gestión del conocimiento.....	12
3.2.2. Definición de gestión.....	12
3.2.2.1. Tipos de gestión	13
3.2.2.2. Funciones de la gestión	16
3.2.3. Definición de conocimiento	18
3.2.3.1. Tipos de conocimiento	19
3.2.4. Gestión del conocimiento: Modelo de Nonaka y Takeuchi	23
3.2.4.1. Conversión del conocimiento.....	25
3.2.4.2. Posibilitar las condiciones para la creación de conocimiento	31
3.2.4.3. Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento.....	35
3.3. Marco conceptual	40
CAPÍTULO IV	44
METODOLOGÍA	44
4.1. Tipo y nivel de investigación	44



4.2. Diseño de investigación	44
4.3. Ética de investigación.....	44
4.4. Población y muestra	45
4.5. Procedimiento.....	45
4.6. Técnicas e instrumentos	45
4.7. Análisis estadístico	46
CAPITULO V	47
RESULTADOS Y DISCUSION	47
5.1. Análisis de resultados.....	47
5.2. Discusión.....	65
CAPÍTULO VI	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
6.1. Conclusiones:	68
6.2. Recomendaciones.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalizacion de variables	8
Tabla 2 Asistencia e informacion al nuevo personal de Emusap.....	47
Tabla 3 Desarrollo de proceso de induccion al personal de Emusap.....	48
Tabla 4 Desarrollo de tutorias por expertos de la empresa de Emusap.....	49
Tabla 5 Promocion de intercambio de experiencias laborales	50
Tabla 6 Iniciativa de retroalimentar experiencias laborales.....	51
Tabla 7 Desarrollo de capacitaciones especializadas.....	53
Tabla 8 Validacion de guias de aprendizaje y manuales.....	54
Tabla 9 Problemas laborales tratados en una mesa redonda.....	55
Tabla 10 Implementacion de sistemas de trabajo Emusap.....	56
Tabla 11 Mejoras de sistemas de trabajo.....	57
Tabla 12 Comprension de competencias y responsabilidades laborales.....	58
Tabla 13 Acceso libre a manuales y guias de aprendizaje.....	59
Tabla 14 Promocion de talleres para fortalecer competencias.....	60
Tabla 15 Talleres para optimizar los medios de comunicación laborales.....	61
Tabla 16 Red de comunicación con los colaboradores.....	62
Tabla 17 Conocimiento adecuado mediante la red de comunicación laboral.....	63
Tabla 18 Red de comunicación laboral actualizada Emusap.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Formas de conversion del conocimiento.....	26
Figura 2 Espiral de la creacion del conocimiento.....	30
Figura 3 Asistencia al nuevo personal de Emusap.....	48
Figura 4 Desarrollo de proceso de induccion Emusap.....	49
Figura 5 Desarrollo de tutorias por expertos Emusap.....	50
Figura 6 Intercambio de experiencias laborales.....	51
Figura 7 Iniciativa de retroalimentar experiencias laborales.....	52
Figura 8 Capacitaciones especializadas Emusap.....	53
Figura 9 Guias de aprendizaje y manuales.....	54
Figura 10 Problemas laborales.....	55
Figura 11 Sistemas de trabajos Emusap.....	56
Figura 12 Mejoras de sistemas de trabajo.....	57
Figura 13 Competencias y responsabilidades laborales.....	58
Figura 14 Acceso a guias de aprendizaje.....	59
Figura 15 Talleres para fortalecer competencias.....	60
Figura 16 Talleres para optimizar medios de comunicación laborales.....	61
Figura 17 Red de comunicación.....	62
Figura 18 Conocimiento adecuado mediante la red de comunicación laboral.....	63
Figura 19 Conocimiento laboral actualizado.....	64

INTRODUCCIÓN

El entorno del mundo empresarial está ligado a muchas variantes, ya que, con el paso del tiempo todo va cambiando y modificándose, solo aquellas empresas que sean flexibles al cambio podrán adaptarse a los nuevos cambios. Por lo tanto, dentro de una organización encontramos un elemento que da vida a cada una de las actividades que se desarrolla dentro de una organización, nos referimos al conocimiento, para ser más precisos a la gestión del conocimiento dentro de una empresa.

Cuando hablamos de gestión del conocimiento nos referimos a lo siguiente: “Permite a los directivos identificar la importancia del conocimiento como un activo intangible en el diseño de estrategias, en el sostenimiento de ideas innovadoras y en la supervivencia en una economía global altamente competitiva”, tal y como lo mencionan Nonaka y Takeuchi, cuyos autores crearon su propio modelo de la gestión del conocimiento dentro de una organización, según ellos: “La gestión del conocimiento se define ampliamente como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización o grupo de profesionales, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto”. Dicho modelo plantea la manera de cómo convertir un conocimiento explícito a un conocimiento tácito, todo ello, propiciará un mejor desempeño de la empresa.

Hoy por hoy, las empresas tienen su propia manera de liderar o manejar el rumbo que estas deseen tomar, para lo cual utilizan diferentes estrategias y medios con la finalidad de poder conseguir los resultados que deseen lograr en un lapso de tiempo determinado.

Se sabe que no solo basta con que la empresa sea creadora del conocimiento, sino que también debe propiciar la comunicación y difusión de la información hacia todos los niveles de la empresa para así generar un mejor ambiente de trabajo, todo ello, a través de herramientas que brinden el acceso inmediato al conocimiento que se requiera en el momento deseado. Al gestionar el conocimiento, la empresa estará ayudando a mejorar las habilidades y capacidades de los trabajadores para que en un futuro inmediato puedan realizar sus actividades laborales de la mejor manera posible.

En consecuencia, el tema a desarrollar es un modelo que lleva consigo la identificación, captura, evaluación, recuperación y difusión de información que posee una empresa para generar valor y nuevas oportunidades. Partiendo de todo lo mencionado anteriormente, en

adelante, se irá desarrollando el tema objeto de estudio, para ello, damos a conocer que nuestra investigación se centrará específicamente en la empresa EMUSAP Abancay S.A.

En el capítulo I y capítulo II, se estará elaborando el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación; seguidamente, en el capítulo III, se desarrollará el marco teórico en donde se mostraran los antecedentes y el modelo teórico que respaldará la investigación, basado en el sustento de los autores de Nonaka y Takeuchi y, por último, en el capítulo IV y capítulo V, se presentará la metodología de investigación que estará contenida por el tipo y nivel de investigación, el diseño, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos que son parte del desarrollo de la investigación para poder adquirir la información necesaria y oportuna.



RESUMEN

Este trabajo de investigación se ha desarrollado con la finalidad de conocer cómo es que funciona la gestión del conocimiento en la empresa de EMUSAP Abancay S.A. Para lo cual, se ha trabajado con una población de 68 trabajadores y una muestra de 58 encuestados, cuyo nivel de investigación es descriptiva de tipo básico, asimismo, la técnica que se utilizó para la recolección de datos es la encuesta acompañada de su instrumento que es el cuestionario. Asimismo, el método de esta investigación es deductivo, con un diseño no experimental transeccional. A partir de la indagación que se hizo sobre el tema en cuestión, se llegó a la conclusión que la gestión del conocimiento en la empresa de EMUSAP, se desarrolla de una manera moderadamente aceptable según lo evidencian los resultados obtenidos.

Palabras clave: *Gestión del conocimiento*



ABSTRACT

This research work has been developed with the purpose of knowing how knowledge management works in the company of Emusap Abancay S.A. For which we have worked with a population of 68 workers and a sample of 58 respondents, whose level of research is descriptive of a basic type, also the technique used for data collection is the survey accompanied by its instrument which is the questionnaire. Likewise, the method of this research is deductive with a non-experimental transectional design. From the research done on the subject in question, it was concluded that knowledge management in Emusap's company is developed in a moderately acceptable way as evidenced by the results obtained.

Keywords: *Knowledge Management*

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

“La globalización, el acelerado desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación y su consecuente derivación en lo que muchos llaman sociedad de la información están generando profundos cambios en las sociedades, la organización social y el funcionamiento de las empresas, donde la información y principalmente la posibilidad de disponer de ella en forma inmediata, surgen como elementos determinantes” (Otter & Cortez, 2003). Todo este conocimiento e información se encuentra de primera mano cómo tácito, en donde se almacena información y contenido importante, en consecuencia, para hacer el uso efectivo de ese conocimiento se utiliza las herramientas, métodos y medios correspondientes para que sea transformado en información explícita, asimismo, se debe buscar la manera de difundirlo en toda la empresa, ya que una empresa no solo debe crear conocimiento sino también debe aplicarlo, no se puede quedar en una persona o en un grupo, todo ello, para dar continuidad al conocimiento, también la empresa debe ser consciente de que no solo se trata de generar y aplicar el conocimiento, sino también entra a tallar lo que es el aprendizaje de los colaboradores en su puesto de trabajo, esto conlleva a una toma de decisiones segura e inteligente.

En este caso nos trasladamos a nuestro objeto de estudio que son los trabajadores de la empresa EMUSAP Abancay S.A. cuya problemática surge a partir de la gestión inadecuada del conocimiento e información necesaria que se requiere en un momento en específico, dicha problemática afecta tanto a los colaboradores permanentes como a los nuevos integrantes de la institución, porque de alguna manera necesitan información para poder realizar sus actividades en el puesto de trabajo.

Como ya se viene mencionando esta problemática afecta tanto a los trabajadores permanentes como también a los nuevos colaboradores que se incorporan a la entidad. Por lo tanto, es de vital importancia que todos los miembros que laboran en la entidad de EMUSAP tengan a su disposición el conocimiento y la información necesaria y oportuna, no solo de la fuente documental, sino también de aquellos que son expertos o especializados y manejan la materia con más efectividad con la finalidad de no entorpecer ni poner trabas en sus labores, gestionando los medios necesarios para

contribuir en la difusión del conocimiento y el aprendizaje continuo, esto facilitará un mejor entendimiento de las funciones beneficiando notablemente a la empresa, mejorando las habilidades y la toma de decisiones en los trabajadores; por otro lado, brindar los medios de información en el momento que se requiere será beneficioso no solo para los trabajadores que ya llevan un buen tiempo en la empresa, sino también para aquellos nuevos integrantes que se estén incorporando a la empresa. De esta manera, se estará evitando equivocaciones que podrían incomodar, fastidiar o retrasar el trabajo de los colaboradores, así como también, se fortalecerá los lazos amicales entre compañeros para que en un futuro puedan intercambiar sus experiencias con mayor facilidad. Teniendo el acceso al conocimiento y la información requerida en el momento preciso los trabajadores realizarán sus labores con total libertad y compromiso.

1.2. Enunciado del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es que funciona la gestión del conocimiento entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?

1.2.2. Problemas específicos:

- ¿Cómo es que se comparte el conocimiento tácito entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?
- ¿Cómo es que se crean conceptos entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?
- ¿Cómo es que se justifican los conceptos entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?
- ¿Cómo es que se construye un arquetipo entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?
- ¿Cómo es que se expande el conocimiento entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo general

Conocer cómo es que funciona la gestión del conocimiento entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.

2.1.2. Objetivos específicos:

- Conocer cómo es que se comparte el conocimiento tácito entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.
- Determinar cómo es que se crean conceptos entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.
- Describir cómo es que se justifican los conceptos entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.
- Determinar cómo es que se construye un arquetipo entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.
- Conocer cómo es que se expande el conocimiento entre los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
GESTION DEL CONOCIMIENTO Orientado específicamente a la creación de conocimiento dentro de las empresas en sus diferentes niveles. (Nonaka y Takeuchi, 1995)	Conocimiento tácito	a) Inducción laboral b) Tutorías	
	Crear conceptos	a) Intercambio de experiencias b) Capacitaciones	1. Nunca
	Justificar los conceptos	a) Reuniones laborales b) Mesas redondas	2. Casi nunca
	Construir un arquetipo	a) Sistema de trabajo b) Guías de aprendizaje o manuales	3. A veces
	Distribuir el conocimiento	a) Talleres b) Red de comunicación	4. Casi siempre
			5. Siempre

Nota: Elaboración propia, en base a fundamentos teóricos (1995).

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes

3.1.1. Antecedente internacional

- a) Según (García Arzate , 2019) “El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Robuspack, clasificada dentro del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) con el código 333249 [1], asimismo, se encuentra dentro del Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT), otorgado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), con el folio 1700058. Su problemática está relacionada con la eficiencia de sus proyectos, provocando sobrecostos y atrasos en el desarrollo de productos. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue seleccionar e implementar un modelo de gestión de conocimiento, para obtener una metodología estandarizada de administración de proyectos y evaluar el impacto que tiene sobre la eficiencia de los proyectos en Robuspack. Este trabajo se sustentó desde un enfoque cuantitativo y estableció un análisis comparativo de resultados de eficiencia entre el histórico y los obtenidos en una prueba piloto donde se implementó la metodología estandarizada para administrar proyectos. Al final de la investigación, se concluyó que la implementación de un modelo de gestión de conocimiento tiene un impacto positivo en la eficiencia de proyectos en Robuspack, al verse un incremento en la eficiencia general, de presupuesto y en tiempo de los proyectos”.

3.1.2. Antecedentes nacionales

- b) (Mejía Puente , 2008) “Modelo de Gestión del conocimiento para las empresas de las industrias del software peruana, en cuya investigación exploratoria se hizo uso de la entrevista semiestructurada, también está la observación directa y, por último, los documentos de la empresa fueron los principales métodos de recolección de datos en el estudio del caso. Seguidamente, está la muestra en donde se tomó en cuenta a 140 personas de 28 empresas llegando a la conclusión de que la generación de conocimiento depende del personal técnico de las empresas de la industria

del software peruana. Con respecto a la transferencia del conocimiento, este depende una cultura organizacional abierta y receptiva de los actores de la comunicación, del emisor y receptor, donde la participación efectiva del receptor facilita el proceso y la resistencia del emisor es una barrera para el éxito de la comunicación. Por otro lado, la integración del conocimiento también depende de una cultura organizacional que propicie la asimilación de conocimiento en los empleados; pero, el cambio del personal técnico durante el desarrollo de los proyectos es una limitante para este proceso”.

- c) (Mostacero Sandoval & Padilla Tresierra, 2018) “Relación entre el uso del Modelo de Gestión del Conocimiento y la Gestión del Talento Humano en Agrobanco Sucursal Trujillo, este estudio se desarrolló con el propósito de determinar la relación que existe entre el modelo de gestión del conocimiento y la gestión del talento humano en Agrobanco sucursal Trujillo, el diseño de esta investigación es correlacional de corte transversal, para la recolección de datos se utilizó como instrumento a la encuesta, donde la población estuvo conformada por 100 trabajadores, concluyendo de la siguiente manera: que hay evidencia suficiente para determinar la relación que existe entre el modelo de gestión del conocimiento y la gestión del talento humano en Agrobanco sucursal Trujillo”.
- d) (Arevalo Rojas , 2019) “Relación entre el planeamiento estratégico y la gestión del conocimiento de la empresa Casas & Estilos Perú, La Victoria, Lima, su objetivo es explicar la importancia y la relación que existe entre las variables el planeamiento estratégico y la gestión del conocimiento de las empresa Casas & Estilo Perú, en cuanto a la metodología es de tipo básica, nivel descriptivo, diseño no experimental, correlacional – transversal, de esta manera se concluye que para Casas & Estilos el planeamiento estratégico es el pilar donde se sostiene la toma de decisiones, las metas y las actividades a desarrollar con el fin de lograr sus objetivos, en cuanto a la gestión del conocimiento la empresa fomenta un método de capacitaciones de la mano con el avance tecnológico, con el fin de lograr una ventaja competitiva”.

- e) (Tello Piña & Armas Navarro, 2018) “Gestión del conocimiento y su relación con el cumplimiento de metas de EMAPA San Martín S.A. distrito de Tarapoto, este estudio busca establecer el grado de relación entre la gestión del conocimiento y el nivel de cumplimiento de metas planteadas en EMAPA San Martín S.A. Además, el diseño de la investigación es no experimental, de nivel descriptivo – correlacional, tomando en consideración una población y muestra de 171 personas a las cuales se les aplicó una encuesta, cabe mencionar que también se pudo acceder a los documentos de la empresa aterrizando en los resultados de que hay una inadecuada gestión del conocimiento debido a las deficiencias por parte de los directivos de área al identificar claramente las capacidades y habilidades de los trabajadores, aparte de que hay varios proyectos que no han sido ejecutados, debido a la falta de organización, falta de tiempo, por priorizar otros proyectos o por una deficiente gestión de los directivos, finalmente, se determinó una correlación significativa entre la gestión del conocimiento y el cumplimiento de metas pues al desarrollarse de una forma inadecuada el manejo del conocimiento del personal, dificulta el desarrollo de sus actividades, perjudicando en gran medida el cumplimiento de metas establecidas”.
- f) (Carbajal Ramos , 2019) “Gestión del conocimiento y su relación con las tecnologías de la información en la E.P.S. Aguas Lima Norte S.A. En dicha investigación, se analiza la relación entre la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información en la E.P.S. Aguas de Lima Norte S.A., el tipo de investigación es aplicada, enfoque cuantitativo, diseño correlacional, el instrumento utilizado fue la encuesta cuya población consta de 30 trabajadores, concluyendo de la siguiente manera, se comprobó de que si existe relación entre las dimensiones de la variable gestión del conocimiento y su relación de las tecnologías de la información en la E.P.S. Aguas de Lima Norte S.A.”

3.2. Marco teórico

3.2.1. Definición de gestión del conocimiento

La definen como la “Habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa y entre las unidades de la organización.” (Adams and Lamon 2003).

La gestión del conocimiento se define ampliamente como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización o grupo de profesionales, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto.

Es decir, la gestión del conocimiento es la generación de nuevo conocimiento dentro de la organización, con la finalidad de sumar a los objetivos y metas de la empresa.

3.2.2. Definición de gestión

Para (Ecured , 2020) se define la palabra gestión de la siguiente manera: “Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos”.

La gestión abarca cuatro funciones pilares dentro de sí, las cuales son planificar, organizar, controlar y ejecutar, todo ello con el propósito de dar soluciones a situaciones, circunstancias o problemas que se puedan suscitar dentro del panorama de una empresa u organización, contribuyendo a la continuidad de las actividades en la organización evitando el retraso o demora de los resultados que se esperan lograr.

Según (Debora, 2015) nos define así: “Una gestión es el conjunto de directrices y estrategias tomadas por un determinado grupo para llevar adelante una organización y cumplir las metas propuestas”.

Se entiende por gestión a las acciones que se desarrollan dentro de una organización con la finalidad de ejecutar las decisiones tomadas por la parte administrativa, ya que de esto se trata el rol de la gestión y así poder encaminar la organización hacia las metas u objetivos trazados tanto a corto como a largo plazo, solucionando los problemas que se puedan presentar en el trayecto, ya que este es el papel en el cual se desenvuelve la gestión que es hacer realidad las ideas que fueron planteadas en las altas esferas ejecutivas.

3.2.2.1. Tipos de gestión

Para (Benavides Gaivor, 2011), se argumenta los tipos de gestión así: “Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.

Referirnos al tema de la gestión, engloba una diversidad amplia de esta misma, ya que hay diferentes maneras en la cual esta hace su participación dentro de una empresa u organización, contribuyendo a la ejecución de distintas actividades, a continuación, veremos los diferentes tipos de gestión que existen.

a) Gestión tecnológica

En la gestión tecnológica se ejecuta y se adopta políticas acerca del uso de la tecnología, así como también de las estrategias, acciones y planes que formaran parte del uso tecnológico, ayudando a potenciar los resultados de la organización. (Wikipedia, 2019)

b) Gestión social

En este tipo de gestión podemos encontrar a los proyectos sociales, un ejemplo claro de este tipo sería un programa para la alimentación de estudiantes, ya que este es un problema latente que necesita una atención inmediata, porque esa es la finalidad de este tipo de gestión, buscar propuestas de mejora para las problemáticas que se puedan suscitar en lo social. Asimismo, busca aliviar las necesidades de una

comunidad mediante la formulación de planes de acción. (Pérez Porto & Merino, 2008)

c) Gestión de proyecto

Cuando hablamos de gestión de proyectos hace referencia a la manera de cómo se manejan los recursos disponibles desde el inicio hasta el final de los procesos o procedimientos que forman parte del proyecto, tomando en cuenta la inversión y el tiempo que se requiere para la ejecución de dicho proyecto, todo ello, regido bajo etapas de inicio, planificación, ejecución, control y cierre de este mismo. (Escuela Europea de Excelencia , 2014)

d) Gestión de conocimiento

Este tipo de gestión hace posible el intercambio del conocimiento por medio de experiencias compartidas entre los miembros de una organización, asimismo, dicha transferencia es útil para la organización, ya que representa una notable mejoría en las habilidades y capacidades de sus miembros. (Pepeles de Inteligencia , 2012)

e) Gestión de ambiente

Las actividades que realizan los seres humanos afectan de forma directa al ambiente, para lo cual, la gestión ambiental previene a que estas acciones nocivas no se conviertan en situaciones catastróficas, contribuyendo al desarrollo sostenible medioambiental, de esta manera se estará brindando calidad de vida. (Vaz Ferrà, 2019)

f) Gestión estratégica

Este tipo de gestión está orientada a garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, haciendo el uso óptimo de los recursos disponibles, logrando una ventaja competitiva e incluso permite que los miembros de la organización entiendan con más rapidez sus funciones y se comprometan más con sus labores. (Brume González, 2017)

g) Gestión administrativa

La gestión administrativa es esencial para la organización ya que implica el uso adecuado de los recursos materiales, humanos y financieros, a falta de este tipo de gestión es que muchas organizaciones han fracasado rotundamente, porque no se plantean mecanismo y acciones que puedan retroalimentar y fortalecer el manejo de los recursos disponibles. (Raffino M. E., 2020)

h) Gestión gerencial

Este tipo de gerencia consiste en guiar a cada una de las áreas que componen la organización hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante planes estratégicos, orientando a las actividades y estrategias en relación con la visión de esta misma. (Suarez, 2014)

i) Gestión financiera

Se concentra en el manejo de los fondos de una organización para que estos sean suficientes y puedan cubrir los gastos en los que pueda incurrir esta, por lo tanto, se debe tener un control adecuado de los ingresos y egresos de la organización. (Centro Europeo de Postgrado, 2020)

j) Gestión pública

Este tipo abarca el manejo de los recursos que dispone el estado, para poder asistir cada una de las necesidades de las personas que viven dentro de dicho estado, de esta manera, se contribuye al desarrollo de la Nación. (Raffino M. E., Definicion.de, 2020)

3.2.2.2. Funciones de la gestión

Según (Norman, 2020) nos dice que: “En la década de 1950, los libros de gestión comenzaron a incorporar algunas de las ideas de Fayol en su contenido. El proceso de gestión de la escuela nació y, en la actualidad, los cursos de gestión todavía utilizan muchas de las ideas de Fayol para enseñarles a los estudiantes acerca de la administración de empresas. Fayol originalmente estableció cinco funciones de gestión, pero los autores de libros de gestión las han condensado en cuatro: planificación, organización, dirección y control. La quinta función era proveer de personal”.

a) Planificación

(Norman, 2020) relata que: “La planificación implica decidir dónde llevar a una empresa y la selección de pasos para llegar allí. En primer lugar, requiere que los gerentes sean conscientes de los desafíos que enfrentan sus empresas, y luego requiere que los gerentes pronostiquen los negocios y las condiciones económicas futuras. A continuación, deben formular los objetivos a alcanzar en un determinado plazo y decidir sobre las medidas para alcanzarlos. Ellos reevalúan sus planes a medida que las condiciones cambian y hacen los ajustes necesarios. La planificación ayuda a asignar los recursos y a reducir los desechos”.

Una empresa que toma en cuenta la planificación empieza con buen pie, ya que realizar actividades sin un previo planteamiento anterior a estas, es como lanzarte de un avión sin paracaídas, los resultados que obtendrás serán desastrosos, por lo tanto, la base fundamental para que cualquier proyecto que se quiera realizar salga bien, debe planificarse de la mejor manera posible tomando en cuenta los pros y los contras del proyecto. (Norman, 2020)

b) Organizar

Para (Norman, 2020) manifiesta que: “Los administradores organizan al unir los recursos físicos, humanos y financieros para lograr los objetivos. Ellos identifican las actividades a ser realizadas, clasifican

las actividades, asignan actividades a los grupos o individuos, crean responsabilidad y delegan la autoridad. Luego coordinan las relaciones de responsabilidad y autoridad”.

Cuan esencial es la organización de todos los recursos que posee una empresa, tanto de los recursos humanos, económicos y tecnológicos, los cuales son parte del proceso para el logro de las metas y objetivos empresariales, ya sean a corto, mediano y largo plazo, ser organizados da una buena impresión hacia tu entorno y trae buenos resultados, aparte de que da la iniciativa del trabajo en equipo, permitiendo que todos los colaboradores de una organización vayan en una misma dirección.

c) **Liderazgo**

Asimismo, (Norman, 2020) resalta que: “El liderazgo requiere que los gerentes motiven a los empleados para alcanzar los objetivos y metas del negocio. Requiere el uso de la autoridad para lograr esos objetivos, así como la capacidad de comunicarse de manera efectiva. Los líderes efectivos son estudiantes de las personalidades humanas, la motivación y la comunicación. Pueden influir en su personal al ver las situaciones desde su perspectiva. Liderar implica también la supervisión de los empleados y de su trabajo”.

Un buen líder camina de la mano con sus seguidores, haciéndoles el seguimiento en cada una de sus actividades laborales, dándoles la orientación que puedan requerir en el momento oportuno, un buen líder es el que causa admiración hacia sus trabajadores, un modelo a seguir, una persona que toma en cuenta en todo momento las necesidades de su gente.

d) **Controlar**

Por último, (Norman, 2020) argumenta que: “El control es una función de gestión que implica la medición del éxito con los objetivos y metas establecidos. También requiere que los gerentes sean capaces de identificar fuentes de desviación de la realización con éxito y de proporcionar un curso de acción correctivo. Los administradores

establecen primero los objetivos y metas, y luego miden el logro de ellos, identifican cualquier cosa que eviten alcanzarlos y proporcionan los medios de corrección si son necesarios. El control no implica necesariamente lograr solo metas monetarias y objetivos. También se relaciona con las metas y objetivos no tangibles como encontrarse con una cuota de producción o la reducción de quejas de los clientes por un importe determinado”.

Una empresa que hace el uso adecuado del control dentro de sus actividades y operaciones tiene la oportunidad de medir sus resultados, para tener conocimiento en que partes del proceso hay falencias que no están permitiendo obtener los resultados esperados, al controlar las actividades en su conjunto se potenciara el desarrollo de la organización, inclusive a medida que se va concretando cada proyecto hasta su culminación se podrá dar continuidad al proceso incorporando otras nuevas estrategias dentro del sistema de trabajo de la entidad.

3.2.3. Definición de conocimiento

Para (Maxima Uriarte, 2020) relata lo siguiente: “El conocimiento es el proceso mediante el cual la realidad es reflejada y reproducida en el pensamiento humano. Es producto de distinto tipo de experiencias, razonamientos y aprendizajes. Se trata de un concepto complejo, del que se han ocupado numerosas tradiciones de pensamiento a lo largo de la historia, y que siempre se ha mostrado, cuando menos, elusivo”.

Los seres humanos somos los únicos seres vivos que estamos dotados para hacer uso de la razón, por lo tanto, a partir de las experiencias de la vida vamos almacenando información que en un futuro inmediato se convertirá en conocimiento, cuyo conocimiento será propicio en la vida cotidiana de la persona ayudándolo en sus diversas tareas, por lo cual la persona seguirá adquiriendo aún más información de su entorno a través de los sentidos.

Según (Martinez, 2020) nos define conocimiento de la siguiente forma: “Se refiere a la posesión de datos sobre algún tema en específico o en general, o dicho de otra forma, es el conjunto de nociones que se tengan sobre algún tópico.

Esto implica saber o conocer hechos específicos o información sobre el tema, mediante varios recursos: la experiencia, la data ya existente al respecto, la comprensión teórica y práctica, la educación, entre otros”.

Si hablamos de conocimiento nos estamos refiriendo a un tipo de información en particular, datos de diversos temas que cada individuo obtiene a través de experiencias que ha tenido a lo largo de sus vivencias mediante la interacción con su entorno, esta información le ayuda en cuando a la comprensión de su ambiente en el cual el individuo tendrá que desenvolverse, más que nada tendrá que aplicar el conocimiento que posee.

3.2.3.1. Tipos de conocimiento

Para (Ruiz Mitjana, 2020) nos dice que: “El conocimiento se considera una facultad del ser humano, que nos permite indagar y comprender la realidad y el entorno a través de la razón. Sin embargo, el conocimiento también tiene otro significado, que alude a ideas o habilidades que vamos adquiriendo a través del aprendizaje. Así pues, cuando aprendemos cosas nuevas, o cuando tenemos acceso a la cultura, estamos adquiriendo conocimiento. Por otro lado, como ya hemos visto, el conocimiento en sí se puede considerar una habilidad o una facultad, que nos permite explorar el mundo, entenderlo y ubicar nuestras experiencias en él”.

Partiendo de lo mencionado anteriormente deducimos que no todos aprendemos de la misma manera, tampoco pensamos igual, tampoco actuamos igual ni tampoco respondemos de la misma forma a diversas situaciones de la vida, por lo tanto, tampoco no existe un único tipo de conocimiento, sino que hay varios. Cada uno de ellos tiene sus propias características, como veremos a continuación.

a) Conocimiento científico

Es aquel conocimiento que: “Se obtiene a través de experimentos y una serie de procedimientos, analizando los hechos y fenómenos para poder comprobar el nivel de veracidad, este tipo de conocimiento es ordenado, coherente y objetivo, de esta manera nos facilita

comprender la realidad, así como también pretende explicar los fenómenos que se suscitan en la naturaleza”. (Wikipedia, 2020)

b) Conocimiento teológico

Este tipo de conocimiento está referido al estudio de Dios, que también puede ser denominado conocimiento religioso, de la misma manera se encarga de analizar los hechos que tienen relación con la divinidad, sus atributos y el poder de ese ser superior, por consiguiente, aquí se halla también la fe”. (Perez, 2020)

c) Conocimiento empírico

Denominamos conocimiento empírico a aquellas experiencias que se da entre el ser humano y su entorno, a partir de estas experiencias se tiene la percepción acerca de las cosas y del entorno, pues se va conociendo las características de cada ser vivo y de cada cosa que existe en el mundo. (Significados.com, 2020)

d) Conocimiento filosófico

El surgimiento de este conocimiento yace a partir del observar, reflexionar, estudiar los distintos fenómenos que se dan en el entorno, también este tipo de conocimiento puede ser científico, este se da a partir de tres vías las cuales son la capacidad de la observación, la reflexión y la capacidad crítica. Su objetivo del conocimiento filosófico es generar nuevas ideas y conceptos que puedan permitir a su vez desarrollar nuevos conocimientos. (Raffino M. E., Concepto.de, 2020)

e) Conocimiento intuitivo

Este tipo de conocimiento es veloz, está relacionado con la creatividad ya que, no se suele saber de dónde proviene, es una forma de conocimiento inmediato porque no es racional ni consciente, aquí no hay razonamiento ni análisis simplemente es algo inconsciente que naturalmente solemos llamarlo intuición. Un ejemplo podría ser el intuir el estado de ánimo de una persona. (Ruffino, 2020)

f) Conocimiento lógico

En este conocimiento, entra a tallar el razonamiento racional, es la capacidad humana que nos permite comprender nuestro entorno y todo lo que este mismo posee, así como también hace posible la solución de los problemas cotidianos, este conocimiento lógico nos sirve para el análisis, la argumentación, el razonamiento, la justificación y la prueba de razonamientos. (Significados.com, 2017)

g) Conocimiento matemático

Es la capacidad que faculta a los seres humanos la oportunidad de poder resolver un problema matemático, mediante el razonamiento y el análisis de este, aparte de que tiene una relación directa con el conocimiento lógico. (Ruiz Mitjana, 2020)

h) Conocimiento semántico

Este tipo de conocimiento se desarrolla mediante el aprendizaje de palabras, conceptos o definiciones, por otro lado, también se puede generar a través de la lectura continua ya que esta propicia al incremento del vocabulario. (Ruiz Mitjana, 2020)

i) Conocimiento explícito

La característica principal de este tipo de conocimiento radica en la facilidad que tiene este para poder estructurarlo, poder almacenarlo en diversos medios y después ser compartido inmediatamente, aparte de que el acceso a este conocimiento es muy práctico y sencillo, un claro ejemplo de esto son los manuales, las guías de aprendizajes, etc. (Ruiz Mitjana, 2020)

j) Conocimiento implícito (tácito)

Michael Polanyi lo define como que es un tipo de conocimiento que no es fácil de transmitir o comunicar, que ciertamente nuestro conocimiento tácito es mucho más amplio de lo que solemos compartir. Este conocimiento se adquiere a partir de las experiencias personales del ser humano. (Ruiz Mitjana, 2020)

k) Conocimiento sistémico

Es la facultad que nos permite comprender el todo en lugar de sus partes, la manera en que se comportan los diferentes sistemas, analizando y comprendiendo como estos se interrelacionan e influyen unos con otros, llegando a posibles soluciones tanto para organizaciones, relaciones familiares y relaciones personales. (Ruiz Mitjana, 2020)

l) Conocimiento sensible

Los actores principales de este tipo de conocimiento son los sentidos el oído, el gusto, el tacto, la vista y el olfato, cada uno de estos sentidos almacena un conocimiento sensorial o también denominado memoria corporal, a través de este conocimiento percibimos e interpretamos los objetos tangibles. (Ruiz Mitjana, 2020)

m) Conocimiento directo

Tiene una relación directa con los cinco sentidos. Por ejemplo, al momento de observar un objeto, otro sería cuando se ve una película o cuando eres participe de como el sol se esconde, divisar un bello atardecer, cada una de esas experiencias con el entorno contribuye a nuestra perspectiva de interpretar las cosas. (Ruiz Mitjana, 2020)

n) Conocimiento indirecto

La modalidad de este conocimiento es muy diferente al conocimiento directo, aquí encontramos lo que son las creencias y los juicios que otorgamos a las consecuencias de las circunstancias de la realidad, este conocimiento puede ser verdadero o falso, se genera a partir de terceros mediante un sustento o fundamento de generaciones antiguas. Una gran proporción de las cosas que conocemos es de manera indirecta, porque con antelación asumimos una postura en medio de las situaciones, acerca de lo que estamos observando o según la opinión de otros. (Ruiz Mitjana, 2020)

o) Conocimiento público

En cuanto a este tipo de conocimiento se refiere a aquella información accesible para la sociedad en su conjunto, en otras palabras, se puede llegar a este de una forma directa sin ningún problema, como ejemplo están los libros, también están los cursos y las películas. (Ruiz Mitjana, 2020)

p) Conocimiento privado

A diferencia del conocimiento público el conocimiento privado no es accesible para cualquier persona, ya que es aprendido a partir de experiencias personales, su propio nombre lo dice es algo privado, solo algunos podrán tener el privilegio de ser partícipes de este tipo de conocimiento. (Ruiz Mitjana, 2020)

3.2.4. Gestión del conocimiento: Modelo de Nonaka y Takeuchi

Dieron a conocer una teoría para poder explicar cómo es que se desarrollaba la creación de conocimiento en una organización, lo cual lo definieron como: “La capacidad de una empresa para crear nuevos conocimientos, difundirlos a toda la organización y transformarlos en productos, servicios y sistemas”. (Nonaka & Takeuchi, Google, 1995)

Este argumento hace hincapié a como una organización debería diligenciar el conocimiento e información que posee, el punto en cuestión es realizar un proceso en el cual el conocimiento explícito se pueda convertir en un conocimiento tácito, todo ello con la finalidad de mejorar las actividades que se desarrollan en la empresa.

Según (Nonaka y Takeuchi, 1995) argumentaron que: “El conocimiento es inicialmente creado por individuos y que el conocimiento creado por los individuos se convierte en conocimiento organizativo a través de un proceso de desarrollo en espiral. Los autores señalan que hay dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito, contenido en manuales y procedimientos, y el conocimiento tácito, sólo desarrollado por la experiencia, y que se comunica sólo de manera indirecta, a través de la metáfora y la analogía. Los directivos de EE.UU. se centran en el conocimiento explícito. Los japoneses, en cambio, se

centran en el conocimiento tácito. Y eso, argumentan los autores, es la clave de su éxito: los japoneses han aprendido a transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito”.

Podemos deducir que una organización procesa información del entorno en el cual se encuentra para adaptarse a nuevas circunstancias. Cuando las organizaciones innovan, no solo procesan información de afuera para adentro, sino también para resolver los problemas existentes y adaptarse al constante cambio del ambiente que las rodea. De hecho, crean nuevo conocimiento e información, del interior al exterior, para redefinir tanto los problemas como las soluciones y, en el proceso, recrear su ambiente.

La base de este modelo teórico es el de describir cómo es que se da el proceso de conversión del conocimiento. En adelante se desarrollará las cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. A estas formas se las denomina de la siguiente manera; socialización, exteriorización, combinación e interiorización, constituyen el pilar fundamental de la espiral de generación de conocimiento.

Para (Nonaka y Takeuchi, 1995), existen dos dimensiones para la generación de conocimiento primero iniciamos con la dimensión ontológica: “Este conocimiento es creado sólo por los individuos. Una empresa u organización por sí sola no es capaz de generar conocimiento sin individuos. La empresa colabora con los individuos creativos y les brinda los contextos que requieren para que creen el conocimiento. Por lo tanto, la creación de conocimiento en la organización debe ser entendida como un proceso que incrementa organizacionalmente el conocimiento generado por los miembros de la organización y lo añade como parte de la red de información y conocimiento de esta misma”.

En esta parte entra a tallar cuatro tipos de interacciones dentro de la organización, lo cual es importante para que el conocimiento sea asimilado por cada uno de los niveles que existen en la organización, tales son a nivel individual, luego encontramos el nivel grupal, seguidamente encontramos al nivel organizacional y por último el nivel interorganizacional.

Ahora para poder explicar la dimensión epistemológica, utilizamos el texto de (Michael Polanyi), en el cual el autor establece las diferencias entre el conocimiento tácito y el explícito. “El tácito es personal y de contexto específico y difícil de formalizar y comunicar. Por su parte, el conocimiento explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático”.

Esta dimensión se caracteriza por llevar a cabo la conversión del conocimiento gracias a la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, es decir, los individuos de la organización entran en dialogo, la comunicación es un mecanismo que se utiliza para el proceso de transformación del conocimiento.

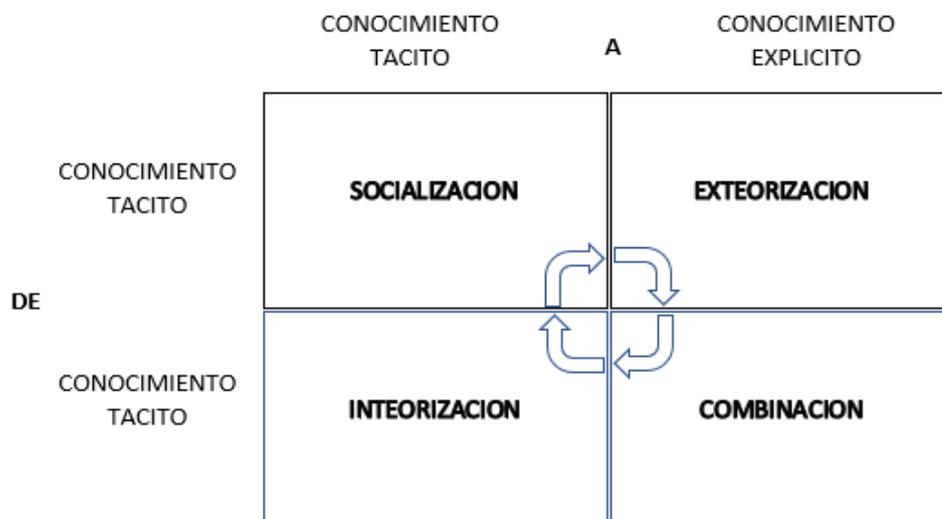
3.2.4.1. Conversión del conocimiento: Interacción del conocimiento tácito y explícito

Según (Hernandez Kocka , 1999) relata que: “Los japoneses dan mayor importancia al conocimiento tácito a diferencias de otros países que se basan nada más en el explícito. De esta manera, diremos que el conocimiento tácito y el explícito no son entidades separadas, sino que se complementan entre sí. Este presente modelo dinámico de generación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y el conocimiento explícito”.

De acuerdo a la perspectiva de estos autores, tanto el conocimiento tácito y explícito pasa por una serie de etapas para que se pueda generar información nueva que sea valiosa y relevante, para lo cual a continuación se presenta una imagen para ver cómo es que se da dicha conversión del conocimiento.

Figura 1

Formas de conversión del conocimiento.



Nota: Elaboración propia, (Nonaka & Takeuchi, La empresa creadora de conocimiento, 1995)

A este fenómeno, se le conoce como conversión del conocimiento. Lo que se pretende explicar es que la transformación de conocimiento es un proceso de interacción entre individuos, ya que la persona no puede reservarse solo para sí mismo la información, por lo tanto, gracias al proceso de conversión tanto el conocimiento tácito y explícito se incrementan y generan valor para la organización.

Formas de conversión del conocimiento

Asumir que el conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito nos permite postular cuatro formas de conversión de conocimiento:

a) Socialización: de tácito a tácito

Para (Nonaka y Takeuchi, 1995), se define esta etapa como: “La socialización es un proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. Un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin usar el lenguaje. Los

aprendices trabajan con sus maestros y aprenden un oficio, no a través del lenguaje sino mediante de la observación, la imitación y la práctica”.

Un claro ejemplo acerca de este principio serían las capacitaciones y los talleres que se realizan en el centro de trabajo, ya que son ocasiones perfectas para el intercambio de experiencias personales entre individuos. Como lo menciona Michael Polanyi el conocimiento tácito no es fácil de enseñar o comunicar, por lo tanto, hay que crear medios de comunicación que puedan ayudar a adquirir este tipo de conocimiento.

b) Exteorización: de tácito a explícito

Así como también (Nonaka y Takeuchi, 1995) nos dicen acerca de la siguiente etapa la cual es: “La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. Es un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Cuando intentamos conceptuar una imagen, expresamos su esencia casi siempre usando el idioma (escribir es un acto de conversión de conocimiento tácito en conocimiento)”.

En una empresa siempre habrá aquellas personas que son consideradas expertas o tutores, quienes son poseedores del conocimiento tácito y un ejemplo de este segundo principio sería el momento en el cual estos mentores comparten sus conocimiento e información en dirección de los individuos que lo requieran o necesiten, esto lo pueden hacer mediante manuales o guías de aprendizaje, algo de acceso fácil.

c) Combinación: de explícito a explícito

Según (Nonaka y Takeuchi, 1995) señalan lo siguiente: “La combinación es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Esta forma de conversión de conocimiento implica la combinación de distintos cuerpos de

conocimiento explícito. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación”.

Ahora lo que sigue es la sistematización de la información obtenida añadiendo, combinando y recategorizando los nuevos aportes para poder generar nuevo conocimiento, plasmándolo en los medios de comunicación disponibles, para este tipo de conversión pondremos el ejemplo de las escuelas ya que se inclinan a este tipo de conversión de conocimiento.

d) Interiorización: de explícito a tácito

Para (Takeuchi y Nonaka, 1995), se afirma que: “La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el aprendiendo haciendo. Cuando las experiencias son interiorizadas en la base de conocimiento tácito de las personas a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en la forma de modelos mentales compartidos, se vuelven activos muy valiosos. Sin embargo, para que se dé la creación de conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano personal se comparta con otros miembros de la empresa, empezando así una nueva espiral de creación de conocimiento”.

Con la finalidad de que el conocimiento explícito pueda transformarse en conocimiento tácito es necesarios utilizar los medios de difusión pertinentes tales pueden ser manuales, también se puede optar por plasmar la información en documentos, como manuales o guías de aprendizaje todo ello ayuda y enriquece el conocimiento de los miembros de la organización, ya que asimilan de mejor manera la información facilitada.

El Contenido del conocimiento y la espiral del conocimiento

Según (Nonaka y Takeuchi, 1995), se menciona que: “La meta de la socialización es compartir el conocimiento tácito. Sin embargo, en sí misma es una forma restringida de generación de conocimiento. A menos que el conocimiento compartido, se vuelva explícito, no puede ser potenciado con facilidad por la empresa. Además, usar una simple combinación de piezas discretas de información explícita para crear un todo nuevo, no extiende la base de conocimiento”.

En el momento donde el conocimiento tácito y el explícito interactúan, surge algo nuevo. El proceso de creación del conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y conocimiento explícito.

Como primer punto, la socialización es el inicio de la creación de un campo de interacción. Este campo logra que los integrantes de un equipo compartan sus experiencias profesionales. Como segundo punto la exteriorización surge a partir de una conversación o reflexión en conjunto la cual es significativa, en los que el uso de una metáfora o una analogía apropiadas ayudan a los miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar. Como tercer punto la combinación inicia con la distribución por redes del conocimiento recién generado y el conocimiento existente de la organización, creando más valor para esta misma. Y, por último, la interiorización se origina en el hecho de aprender haciendo.

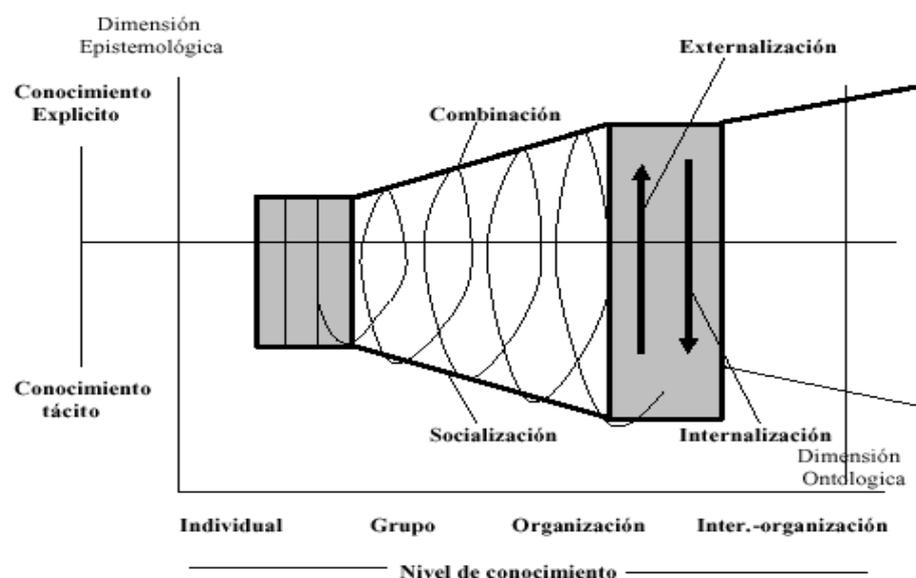
Hasta el momento nos hemos centrado en la dimensión epistemológica de la generación de conocimiento organizacional. Sin embargo, como mencionamos, una organización por sí sola no puede obtener conocimiento. El conocimiento tácito de los miembros de la organización es la base de la creación de conocimiento organizacional. La organización debe mover el conocimiento tácito generado y acumulado en el plano personal. El conocimiento tácito

movilizado se incrementa organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento.

A esto se le denomina el proceso de la espiral de conocimiento, donde la escala de interacción del conocimiento tácito y el explícito se aumentará conforme se avanza por los niveles ontológicos. De esta manera, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel personal y se mueve hacia adelante pasando por comunidades.

Figura 2

Espiral de la creación del conocimiento.



Nota: (Nonaka y Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, 1995)

3.2.4.2. Posibilitar las condiciones para la creación de conocimiento organizacional

La organización juega un papel esencial en el proceso de creación de conocimiento el cual es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la generación y acumulación de conocimiento en el nivel de la persona. En esta sección, examinaremos las cinco condiciones requeridas en el nivel organizacional que permiten la espiral de conocimiento.

a) Intención

Para (Nonaka y Takeuchi, 1995), esta primera etapa la describen de la siguiente forma: “La espiral de conocimiento es encaminada por la intención organizacional, que se define como la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas. En el ámbito de los negocios, los esfuerzos por realizar tal intención generalmente asumen la forma de una estrategia. Desde el punto de vista de la creación de conocimiento organizacional, la esencia de la estrategia es desarrollar la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. El elemento más importante de la estrategia corporativa es conceptuar una visión acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse y hacerla operativa en forma de un sistema de administración para su implantación”.

En este punto, la organización debe ser quien de la iniciativa para que la creación del conocimiento pueda darse, dependiendo del tipo de información que quiera generar, de esta forma estaría adoptando una postura estratégica frente a otras organizaciones que no toman cartas en el asunto, como bien lo dice el término con tener la intención de fomentar un ambiente creativo e innovador ayudara y sumara a los logros de la organización.

b) Autonomía

Según (Takeuchi y Nonaka, 1995), se afirma que: “La siguiente condición para que se dé la espiral de conocimiento es la autonomía. En el plano individual, debería consentirse que todos los miembros

de una organización actuaran tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Al dejar que actúen de manera autónoma, la organización puede incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas. La autonomía también aumenta las posibilidades de que los individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento”.

En el momento donde la organización da la potestad a sus colaboradores para que estos tengan la libertad de hacer sus actividades con autonomía trae consigo nuevas formas de conocimiento, esta dinámica de flexibilidad puede llegar a ser una ventaja competitiva ya que saca lo mejor de cada individuo llevando a un siguiente nivel el desempeño de cada colaborador, si le restringes y le pones limitaciones en el curso de sus actividades en el puesto de trabajo estas interfiriendo entre él y su potencial que saca lo mejor de uno, aparte de que crea un compromiso verdadero con los resultados que se quieren alcanzar.

c) **Fluctuación y caos creativo**

Según (Takeuchi y Nonaka, 1995) explican que: “La tercera condición organizacional necesaria para fomentar la espiral de conocimiento es la fluctuación y el caos creativo, que estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo. La fluctuación es distinta del desorden total y se caracteriza por el orden sin recurrencia, un tipo de orden cuyo patrón es difícil de predecir al principio. Si las organizaciones adoptan una actitud abierta hacia las señales del ambiente, pueden explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido de tales señales para mejorar su sistema de conocimiento”.

Cuando se introduce el cambio en una organización, sus miembros se enfrentan a una ruptura de rutinas, hábitos o marcos cognoscitivos. Winograd y Flores destacan la importancia que tienen tales rupturas periódicas para el desarrollo de la percepción humana. “Una ruptura es una irrupción en nuestro estado de ser habitual y cómodo. Cuando

nos enfrentamos a tal ruptura, tenemos una oportunidad para reconsiderar nuestro pensamiento y perspectivas fundamentales”.

Llevar a cabo las tareas en una organización dentro de un sistema ya conocido no beneficia mucho que digamos, porque el ambiente en donde uno se desenvuelve no cambia es lo mismo y rutinario, en cambio cuando surge algo inesperado, empieza a cambiar las cosas porque salen de la zona de confort y se enfrentan a lo desconocido, situaciones que están fuera de sus radares, por lo tanto, se crean nuevos modelos de trabajo, se genera un nuevo conocimiento e incluso el sistema de trabajo se renueva.

d) Redundancia

Para que se pueda crear un ambiente que posibilite la generación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), señala que: “La siguiente condición necesaria para lograr una espiral de conocimiento organizacional. Para los administradores occidentales, preocupados por tener un eficiente procesamiento de información o por reducir la incertidumbre, el término redundancia puede resultar perjudicial debido a sus distintas denominaciones: duplicación innecesaria, desperdicio o sobrecarga de información. Lo que se quiere decir con redundancia es la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización”.

Así como también, ambos autores definen que: “Compartir información redundante permite compartir el conocimiento tácito, porque los individuos pueden sentir lo que otros intentan transmitir. En este sentido, la redundancia de información acelera el proceso de creación de conocimiento. La redundancia de información permite que las personas rompan mutuamente sus límites funcionales y que se les den consejos o nueva información a partir de una perspectiva diferente. En pocas palabras, la redundancia de la información introduce un aprendizaje por entrometimiento en la esfera de percepción de cada individuo”.

El término redundancia para muchos es algo que está demás, ya que es un poco abrumador ver o escuchar lo mismo varias veces, por lo cual, no es un medio muy común por el cual las organizaciones quieran optar, por otro lado, si nos vamos al escenario donde aplicamos la redundancia con la finalidad de propiciar la interacción entre individuos daría otro tipo de frutos, porque cada persona poseen habilidades y conocimientos diferentes, por lo tanto al momento de compartir experiencias ambas partes salen ganando porque el conocimiento de estos mismos se va incrementado y creciendo a partir de perspectivas ajenas a ellos.

e) **Variedad de requisitos**

Según (Takeuchi y Nonaka, 1995), se resalta lo siguiente: “Otra de las condiciones para fomentar la espiral de conocimiento es la variedad de requisitos. Según Ashby la diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la diversidad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por el entorno que la rodea. Los miembros de la organización pueden superar muchas situaciones complejas si poseen variedad de requisitos, la cual puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y veloz, distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. Para incrementar la variedad, todas las personas de la organización deben tener un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posible”.

Por otro lado, para (Numagami) dice que: “El desarrollo de una estructura organizacional plana y flexible en la que las distintas unidades estén interconectadas con una red de información es una de las formas de tratar con la complejidad del entorno. Otra manera de reaccionar rápidamente a cambios inesperados del entorno y mantener la diversidad interna, es cambiar la estructura organizacional con frecuencia”.

Como podemos ver el tener variedad de requisitos se refiere a la capacidad que posee una organización para hacer frente a los cambios que se puedan dar en su entorno, asimismo, indica que la jerarquía de esta debe ser de manera horizontal, para que la comunicación entre todos los niveles se más efectiva y óptima, para que el flujo del conocimiento e información que se maneja pueda fluir con mucha más rapidez y así poder tomar decisiones más certeras y productivas para la organización.

3.2.4.3. Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional

Hasta ahora se ha profundizado solo en cada una de las cuatro formas de conversión de conocimiento y las cinco condiciones que faciliten de la creación de principios organizacional. Por lo cual, en adelante se desarrollará un modelo global de cinco fases del proceso de génesis de conocimiento organizacional.

a) Primera fase: compartir el conocimiento tácito

Según el modelo de (Nonaka y Takeuchi, 1995), describe lo siguiente: “Una organización no puede crear conocimiento por sí misma. Ya que el conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional, resulta natural iniciar el proceso centrándose en el conocimiento tácito, que es una fuente abundante de conocimiento nuevo. Pero no es fácil comunicar o pasar a otros el conocimiento tácito, ya que se adquiere principalmente a través de la experiencia y no siempre se puede expresar en palabras. Por lo tanto, compartir el conocimiento tácito entre individuos con distintos antecedentes, perspectivas y motivaciones es el paso principal para que se dé la generación de conocimiento organizacional. Las emociones, los sentimientos y los modelos mentales de las personas deben ser compartidos para lograr la confianza mutua”.

En consecuencia, para lograr un intercambio efectivo, necesitamos un ambiente en el que los individuos puedan interactuar mediante conversaciones frente a frente. “Es ahí en donde se comparten

experiencias y sincronizan sus ritmos físicos y mentales. El típico campo de interacción es el equipo autoorganizable, en el que los miembros de departamentos con distintas funciones trabajan juntos para alcanzar una meta común”.

En esta primera etapa para poder facilitar que el conocimiento tácito se pueda compartir se debe crear un ambiente propicio para la interacción entre los miembros de la organización, la comunicación es un medio efectivo para poder entablar buenas relaciones, asimismo, el observar el trabajo de aquellos que son expertos también es de mucha ayuda, ya que uno puede imitar y poner en práctica el conocimiento que se está adquiriendo, de esta manera estaríamos cumpliendo con la primera fase para la conversión del conocimiento.

b) Segunda fase: crear conceptos

No solo basta con compartir las experiencias por lo que (Takeuchi y Nonaka, 1995) añaden la fase de creación de conceptos la cual describe que: “La interacción más intensa entre conocimiento tácito y explícito ocurre durante la siguiente fase. Una vez que se ha formado un modelo mental compartido en el campo de la interacción, el equipo autoorganizable lo enuncia a través de más diálogo continuo, en forma de reflexión colectiva. El modelo mental tácito compartido se verbaliza en palabras y frases y finalmente se plasman en conceptos explícitos. En este sentido, esta fase corresponde a la exteriorización”.

En esta fase, los conceptos se crean en cooperación, a través del diálogo. La autonomía ayuda a los miembros a separar su manera de pensar libremente y la intención les sirve como una herramienta para hacer converger su pensamiento en la misma dirección. Para crear conceptos, los miembros del equipo deben reconsiderar las premisas fundamentales de cada integrante.

c) Tercera fase: justificar los conceptos

En consecuencia, de la fase anterior se pasa a la siguiente donde (Nonaka y Takeuchi, 1995), se relata que: “En nuestra teoría de la creación de conocimiento organizacional, el conocimiento se define como la creencia verdadera justificada. Por tanto, los nuevos conceptos creados por los individuos o por el equipo deben ser justificados en algún momento del procedimiento. La justificación incluye determinar si los conceptos creados son en verdad válidos para la organización y para la sociedad”.

Con el paso del tiempo hay cierta información que se vuelve obsoleta, por lo tanto, es necesaria ver que conocimiento contribuye o no contribuye a la organización. “Es similar a un proceso de filtrado. Los individuos parecen estar justificando o filtrando la información, los conceptos o el conocimiento continúa e inconscientemente a lo largo de todo el proceso. Sin embargo, la organización debe conducir esta justificación de forma más explícita, para así verificar si la intención está todavía intacta y para asegurarse de que los conceptos generados cubren las necesidades. El momento más adecuado para que la organización lleve a cabo este proceso de filtrado es justo después de que los conceptos se crean”.

Esta tercera fase trata sobre la justificación de conceptos los cuales se pueden dar a través de mesas redondas o reuniones de trabajo para debatir los diferentes puntos de vista que tienen los miembros de la organización, se pone en discusión si los nuevos conocimientos que se han generado son válidos y beneficiosos para que en un futuro inmediato puedan ser admitidos como conocimiento referente a utilizar.

d) La Cuarta fase: construir un arquetipo

Para (Nonaka, 1995), esta fase la denomina de esta manera: “El concepto que se justifica se convierte en algo tangible y concreto, en otras palabras, se convierte en un arquetipo. Por otro lado, en el caso de la innovación de servicios u organizacional, el arquetipo puede

concebirse como un mecanismo operativo modelo. En cualquiera de los casos, se construye combinando el conocimiento explícito recién creado con el conocimiento explícito ya existente. Al construir un prototipo, por ejemplo, el conocimiento explícito que se combina puede adoptar la forma de tecnologías o componentes. Ya que los conceptos justificados, que son explícitos, se convierten en arquetipos que también son explícitos, esta fase es comparable a la combinación”.

Que la organización lleve consigo un modelo a seguir, que cumpla con las expectativas y vaya acorde con los objetivos de esta misma, ayuda y suma en el desarrollo de integración de la entidad. “Para construir un modelo de una nueva estructura organizacional, las personas de las secciones relacionadas de la organización, así como expertos en diversas materias (por ejemplo, administración de recursos humanos, legal y planificación estratégica), se reúnen para hacer un nuevo organigrama, una nueva descripción de puestos, un sistema de reporte o un procedimiento operativo. De alguna forma, su papel es similar al del arquitecto, ya que son responsables de crear el plano y de construir la nueva forma de un concepto organizacional. Prestar atención a los detalles es la clave para manejar este complejo proceso”.

En base de las interacciones efectuadas en la organización, se da forma a un nuevo sistema dentro de esta misma, combinando las nuevas aportaciones con las ya existentes, así como también, viendo que conocimiento ya no es factible para la entidad, se desarrolla un nuevo modelo en base a un conocimiento más estructurado y más práctico, todo ello, gracias a la cooperación de cada uno de los departamentos de la organización.

e) La Quinta fase: expandir el conocimiento

Como término de estas fases, se pasa a expandir la nueva información generada, según (Nonaka y Takeuchi, 1995). “La creación de conocimiento organizacional es un proceso interminable que se

actualiza a sí mismo continuamente. No termina una vez que se ha creado un arquetipo. El nuevo concepto, que ha sido creado, justificado y modelado, continúa adelante hacia un nuevo ciclo de creación de conocimiento en un nivel ontológico distinto. Este proceso interactivo y en espiral, que llamamos distribución cruzada de conocimiento, tiene lugar intra e inter organizacionalmente”; es decir, la organización ha logrado convertir el conocimiento explícito en tácito, lo cual implica mejores resultados en esta misma.

Todos y cada uno de los procesos de una organización, están entrelazados entre sí, y si uno de ellos llega a fallar afectara de sobremanera a la entidad en su conjunto. “Si se desea que esta fase funcione óptimamente, es importante que cada área de la organización tenga la autonomía necesaria para utilizar el conocimiento desarrollado generado y aplicarlo con total libertad a través de distintos niveles y límites. El cambio interno, así como la rotación constante del personal, la redundancia de información y la variedad de requisitos permiten la transferencia de conocimiento. Se debe adoptar los medios necesarios para que la expansión del conocimiento sea beneficioso para la organización”.

Como última fase tenemos a la expansión del conocimiento, una vez que se ha generado y elaborado el conocimiento este debe ser distribuido a nivel de toda la organización, el objeto es de poner la información a disposición de cada uno de los miembros que laboran en esta, así su desempeño tendrá mejores resultados.

En fin, el modelo de generación de conocimiento en una organización es una buena oportunidad para poder cambiar el ambiente de trabajo en cual se viene desarrollando cualquier entidad, ya que ayuda a viabilizar de una mejor manera el conocimiento ayudando a los colaboradores a realizar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, aparte de que se le brinda las facilidades y los medios que estos requieran dentro de su puesto de trabajo.

3.3. Marco conceptual

- a) **Aprendizaje organizacional.** Se llama aprendizaje organizacional a la manera en que una organización mejora sus actividades, así como también, desarrolla nuevos conocimientos y capacidades. Por lo tanto, el ambiente que se maneje en una organización puede llevarlos al éxito o al fracaso, ya que depende de la cultura organizacional el fomentar el aprendizaje continuo en todos sus niveles.
- b) **Arquetipo.** Un arquetipo es un modelo o ejemplo de ideas o conocimiento del cual se derivan otros tantos para modelar los pensamientos y actitudes propias de cada individuo, de cada conjunto, de cada sociedad, incluso de cada sistema.
- c) **Base de datos.** La base de datos almacena información relevante dependiendo del contexto en donde se desarrolle la información, esta base permite a las personas acumular datos a medida que va pasando el tiempo para que en un futuro puedan recurrir a ella con facilidad, un ejemplo de ello sería las bibliotecas que almacenan un montón de textos con información de diversos temas.
- d) **Capacitaciones.** Hacer que una persona o una cosa sea apta o capaz para determinada cosa. Es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen.
- e) **Creación del conocimiento.** La creación del conocimiento se da a partir de la interacción de los individuos de una organización, de esta manera, inician un proceso de conversión del conocimiento y este se vuelve parte de la red de información que ya con antelación una organización posee.
- f) **Conocimiento.** El conocimiento es la facultad que tiene el ser humano de poder utilizar su razonamiento con la finalidad de comprender y conocer el entorno que lo rodea, este facilita el aprendizaje continuo.
- g) **Conocimiento explícito.** Este tipo de conocimiento puede ser fácilmente compartido y expresado con otros individuos, generalmente se encuentra

documentado, como ejemplos podemos encontrar especialmente a los libros, el internet y demás materiales audiovisuales.

- h) **Conocimiento tácito.** También conocido como conocimiento implícito que permanece en el inconsciente de la persona, por lo cual es un poco complicado poder compartirlo con terceros, este conocimiento se genera a partir de las experiencias personales de cada ser humano, en donde va desarrollando habilidades y capacidades nuevas.
- i) **Conocimiento individual.** Este conocimiento se adquiere por medio de los cinco sentidos, cada una de las experiencias que tiene cada persona ayuda a acumular y almacenar información en su ser que le permite enfrentarse a las circunstancias o situaciones que se les presenta en su día a día.
- j) **Conocimiento grupal.** Este tipo de conocimiento se genera a partir de las interacciones entre los miembros de una organización, incluye dinámicas de aprendizaje, lo cual incluye métodos y técnicas grupales para asimilar un contenido determinado.
- k) **Comunidades de práctica.** Las comunidades de práctica es un espacio en donde un grupo de profesionales interactúan entre sí con interés en común, todos los miembros de esta comunidad se apoyan mutuamente y construyen juntos un modelo de trabajo para obtener resultados beneficiosos.
- l) **Creación de bases de lecciones aprendidas.** El almacenar nueva información para combinarla con la ya existente es una estrategia organizacional efectiva ya que, más adelante, se puede poner en práctica y utilizarla con más facilidad. Mejorando el sistema de trabajo y disminuyendo los errores en las actividades.
- m) **Datos.** Los datos pueden ser representados por medios de números o letras y estos a la vez forman parte de una red de información, estos datos pueden ser cuantitativos o cualitativos lo cual facilita en entendimiento de una investigación o de un hecho.

- n) **Experiencia.** La experiencia se caracteriza por ser un tipo de conocimiento que surge a través de vivencias e interacciones personales de cada ser humano, por otra parte, encontramos a la práctica reiterada que proporciona la habilidad para hacer algo.
- o) **Inducción laboral.** Es el proceso por el cual un empleado adquiere los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente en su funcionamiento.
- p) **Información.** La información está constituida por un conjunto de datos analizados y ordenados con anticipación, este cumulo de conocimiento almacenado permite tomar mejores decisiones, ya que nos permite tener una visión más clara de la realidad.
- q) **Intercambio de experiencias.** Es un proceso de socialización mediante el cual se comparte el conocimiento, las lecciones aprendidas.
- r) **Gestión.** Cuando hablamos de gestión nos referimos a aquellas acciones que se emprenden con la finalidad de resolver problemas que se presentan dentro de la administración de una organización, la gestión es un apoyo una herramienta que utiliza la administración para ejecutar las decisiones que se toman en las altas esferas.
- s) **Gestión del conocimiento.** La gestión del conocimiento es un medio por el cual una organización facilita las vías necesarias para compartir información valiosa entre sus colaboradores, así como también potenciar sus habilidades.
- t) **Guía de aprendizaje.** Es un recurso didáctico dirigido a los estudiantes, consolidado como un documento de carácter instructivo y orientador, en el que se estructura y describe la secuencia didáctica de actividades que permitirán a los estudiantes alcanzar los resultados de aprendizaje esperados.
- u) **Medios de difusión.** Los medios de difusión son canales que se utilizan para poder transmitir información, de esta manera se crea un espacio para el proceso

comunicativo. Entre los medios que se pueden utilizar están las tecnologías de la información, son vías eficientes y óptimas.

- v) **Mesa redonda.** Debate entre varios expertos para tratar sobre un asunto, ante un público que generalmente también puede dar su opinión.
- w) **Red de comunicación.** Según Martínez Torvisco (1998: página 118) “Es el conjunto de canales existentes en el grupo organizado, por los cuales, son transmitidos los mensajes. La red es, por tanto, una estructura a priori de las comunicaciones en un grupo”.
- x) **Sistema de trabajo.** Son los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: estructura de tareas, instrucciones para realizarlas, su orden correlativo, su sincronización, su flujo de información que soporta las tareas y el seguimiento al cumplimiento de las tareas.
- y) **Taller.** Es un proceso planificado y estructurado de aprendizaje que implica a los participantes del grupo y que tiene una finalidad concreta.
- z) **Tutorías.** Cargo o función de tutor, especialmente del profesor encargado de orientar y aconsejar a los alumnos pertenecientes a un curso o a los que estudian una asignatura.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de investigación

Según (García Hernández, 2011), “Los estudios de alcance descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren”. Por lo tanto, la presente investigación es de tipo básico, ya que se explica los hechos y acontecimientos hallados a lo largo de la investigación, asimismo, diremos que el nivel de investigación es descriptivo dado que se va narrando los resultados encontrados en el trayecto del objeto de estudio.

4.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, como menciona Hernández “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”, por el mismo hecho de que no se realizara ninguna manipulación de la variable, solamente se ve el fenómeno que acontece dentro del objeto de estudio, para obtener la información propicia para la investigación.

4.3. Ética de investigación

Como menciona (Galan Amador, 2010): “La ética de la investigación ya no se limita a defender la integridad y el bienestar de los sujetos, a fin de protegerles frente a eventuales malas prácticas a pesar de que esto sea todavía un aspecto fundamental, sino que pretende definir un marco completo de actuación. Sin olvidar que la difusión y aplicación de estándares o de buenas prácticas científicas no sólo beneficiarán a los sujetos de la investigación, los sujetos humanos, sino también, a otros sujetos no humanos y a otros grupos. Grupos que antes eran invisibles o casi irrelevantes para la comunidad científica”; es decir, el marco teórico de la investigación está debidamente citado respetando la autoría de las personas.



4.4. Población y muestra

Para Arias (2012) define como: “Población un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81)

En el caso de Palella y Martins (2008), definen la muestra como: "Una parte o el subconjunto de la población dentro de la cual deben poseer características reproducen de la manera más exacta posible”. (p.93)

Por lo tanto, la población con la cual se trabajará está constituida por los trabajadores que laboran en la empresa EMUSAP Abancay S.A. Esta empresa está conformada por 68 trabajadores, de donde se deduce una muestra de 58 trabajadores.

4.5. Procedimiento

En primer lugar, para poder iniciar esta investigación se tuvo que constatar el número de trabajadores que laboran en la empresa de EMUSAP, para lo cual se nos facilitó un registro con cada uno de los colaboradores que se encontraban laborando en ese momento.

Como segundo paso, el instrumento de investigación, que este caso es el cuestionario, fue valorado por tres expertos, y ya con los ajustes pertinentes se dio validez a dicho instrumento.

Seguidamente ya teniendo el instrumento debidamente validado, se procedió a la aplicación de la encuesta a cada uno de los trabajadores de la empresa de EMUSAP, asimismo con los datos obtenidos de la encuesta, se pasó a procesarlos en el programa de Excel.

Y, finalmente, se realizó el análisis y discusión de resultados, todo ello, culminado con las conclusiones y recomendaciones del caso.

4.6. Técnicas e instrumentos

“Las técnicas de investigación son un conjunto de procedimientos metodológicos y sistemáticos cuyo objetivo es garantizar la operatividad del proceso investigativo. Es decir, obtener mucha información y conocimiento para resolver nuestras preguntas.” (Universidad La Concordia , 2020)

Es, por ello, que la técnica a utilizar en esta investigación será la encuesta, de acuerdo a los criterios de evaluación de la escala de LÍkert, ya que son bien estructurados y muy útiles para para describir, es el medio por el cual se recaudara la información para poder completar la investigación en curso.

4.7. Análisis estadístico

Según (Fernandez, 2001), “Una vez que se han recogido los valores que toman las variables de nuestro estudio (datos), procederemos al análisis descriptivo de los mismos. Para variables categóricas, como el sexo o el estadiaje, se quiere conocer el número de casos en cada una de las categorías, reflejando habitualmente el porcentaje que representan del total, y expresándolo en una tabla de frecuencias”. Por lo cual, la herramienta de estadística que se utilizará para el procesamiento de los datos de la investigación será en el software de SPSS, ya que brinda la practicidad de procesar la información recaudada de la manera más concreta y resumida posible.

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSION

5.1. Análisis de resultados

En este capítulo se desarrollará el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, todo ello se ha realizado con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, lo cual se estará desarrollando de una forma clara, coherente y precisa, tomando en consideración el marco teórico planteado anteriormente, ya que este también forma una parte esencial del objeto de estudio.

Cabe aclarar que la técnica utilizada para la recaudación de los datos fue la encuesta, la cual tiene como instrumento al cuestionario, dicho cuestionario contenía en total 17 preguntas, todas ellas con opciones múltiples, asimismo diremos que la encuesta fue hecha a 58 trabajadores de la empresa de EMUSAP, las cuales fueron respondidas en su totalidad.

Tabla 2

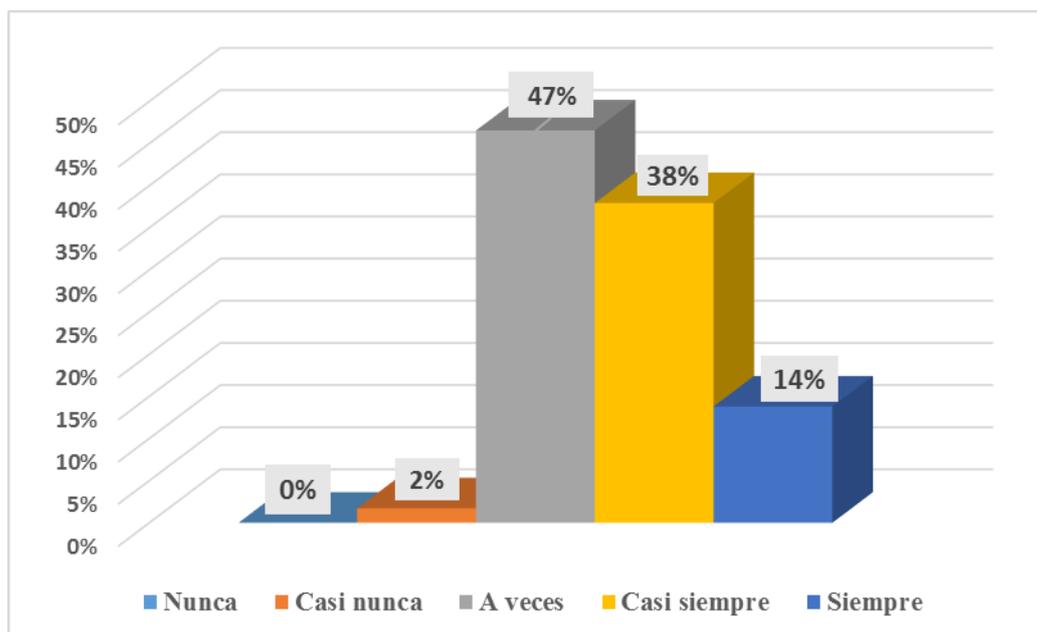
Asistencia e información al nuevo personal de la empresa EMUSAP, 2020

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	2%
A veces	27	47%
Casi siempre	22	38%
Siempre	8	14%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 3

Asistencia e información al nuevo personal de la empresa EMUSAP, 2020.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. En la presente figura que se muestran, brindan los datos con respecto a la asistencia e información al nuevo personal de la empresa. Del total de encuestados, el 47% manifiestan que a veces sí y a veces no se asiste a los nuevos integrantes de la empresa, ahora el 38% de los encuestados respondieron que casi siempre se asiste a los nuevos integrantes de la entidad y el 14% de los encuestados respondieron que siempre se brinda este tipo de asistencia, con esto deducimos que el conocimiento tácito se comparte de una manera moderada.

Tabla 3

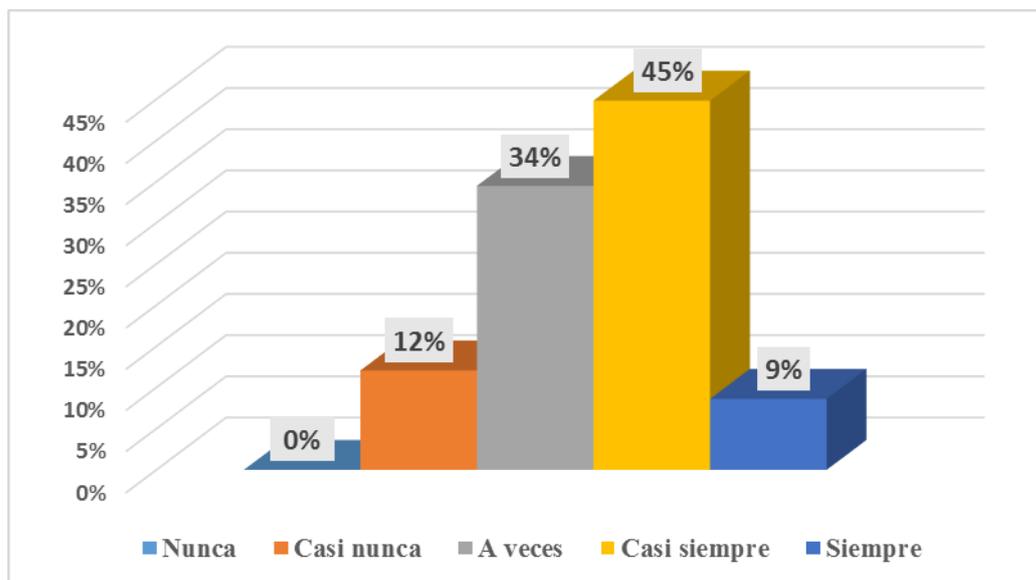
Desarrollo de procesos de inducción del personal en la empresa EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	7	12%
A veces	20	34%
Casi siempre	26	45%
Siempre	5	9%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 4

Desarrollo de procesos de inducción del personal en la empresa EMUSAP, 2020.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. En la presente figura, se nos muestra los datos sobre el proceso de inducción al personal. Del total de encuestados, el 12% afirman que casi nunca desarrollan los procesos de inducción, ahora el 34% de los encuestados manifestaron que a veces sí y a veces no se desarrollan los procesos de inducción al nuevo personal, ahora el 45% de los encuestados respondieron que casi siempre se realizan los procesos de inducción en la contratación del nuevo personal y el 9% de los encuestados mencionan que siempre se desarrollan estas actividades. Esto deja ver que se está compartiendo el conocimiento tácito de una manera moderada entre los colaboradores de la empresa EMUSAP.

Tabla 4

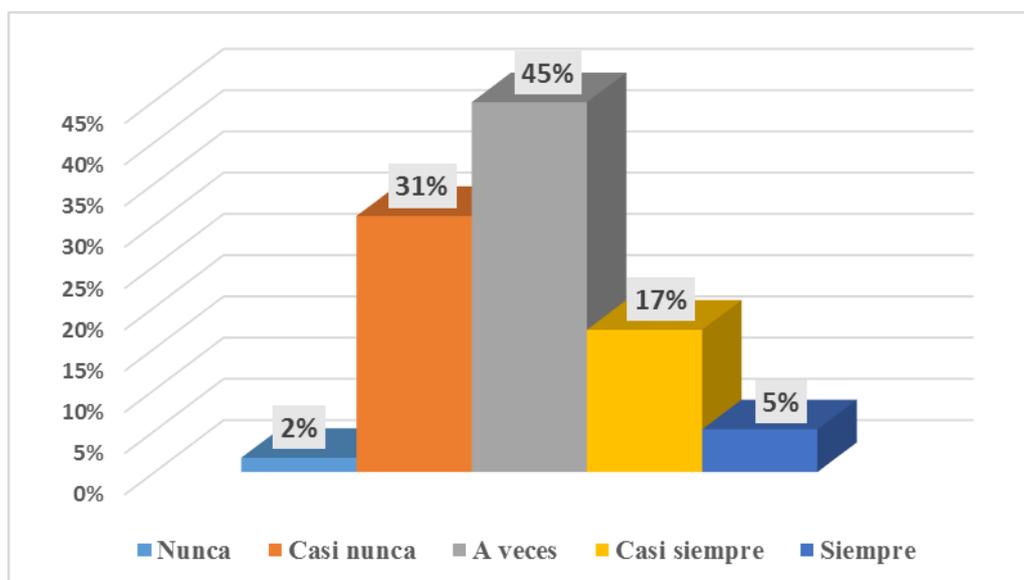
Desarrollo de tutorías por expertos en la empresa EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Casi nunca	18	31%
A veces	26	45%
Casi siempre	10	17%
Siempre	3	5%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 5

Desarrollo de tutorías por expertos en la empresa EMUSAP, 2020



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La presente figura nos muestra los datos acerca de las tutorías que se desarrollan en la empresa de EMUSAP. Del total de encuestados, el 31% mencionan que casi nunca se desarrollan tutorías en la entidad, ahora el 45% de los encuestados respondieron que a veces sí y a veces no se organizan las tutorías en la empresa, seguidamente el 17% de los encuestados respondieron que casi siempre se organizan tutorías en EMUSAP. Por lo cual podemos ver que hay una inclinación moderada por parte de la empresa de EMUSAP de compartir el conocimiento tácito entre sus colaboradores.

Tabla 5

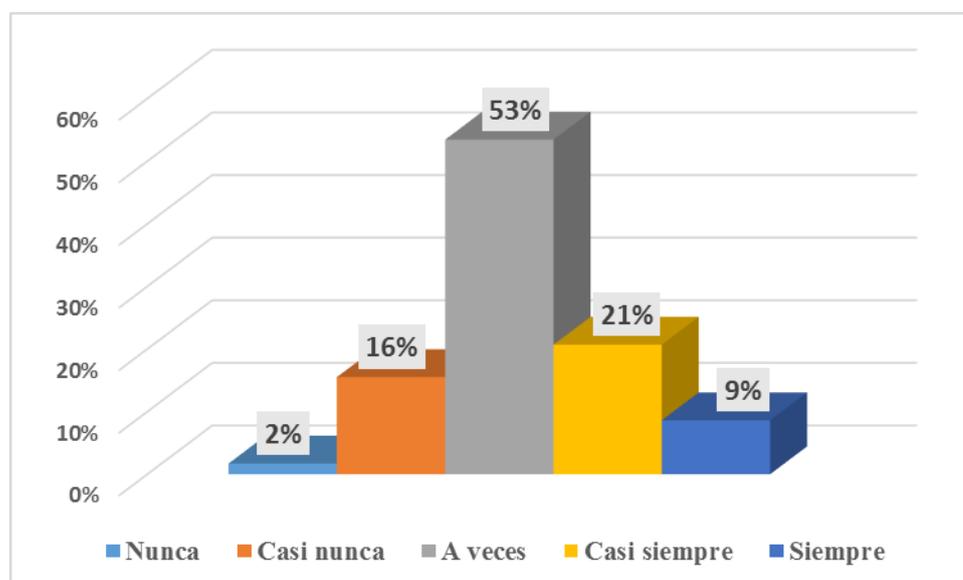
Promoción de intercambio de experiencias laborales, EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Casi nunca	9	16%
A veces	31	53%
Casi siempre	12	21%
Siempre	5	9%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 6

Promoción de intercambio de experiencias laborales, EMUSAP, 2020.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. En la siguiente figura se nos muestra los datos acerca de la promoción de intercambio de experiencias entre los colaboradores. Del total de encuestados, el 16% manifestaron que casi nunca se promueve el intercambio de experiencias laborales, por otro lado, el 53% de los encuestados respondieron que a veces sí y a veces no se fomenta el intercambio de experiencias entre compañeros de trabajo y el otro 30% de los encuestados respondieron que casi siempre y siempre se dan estas actividades de compartir experiencias laborales. Por lo tanto, la creación de conceptos se desarrolla de manera moderada.

Tabla 6

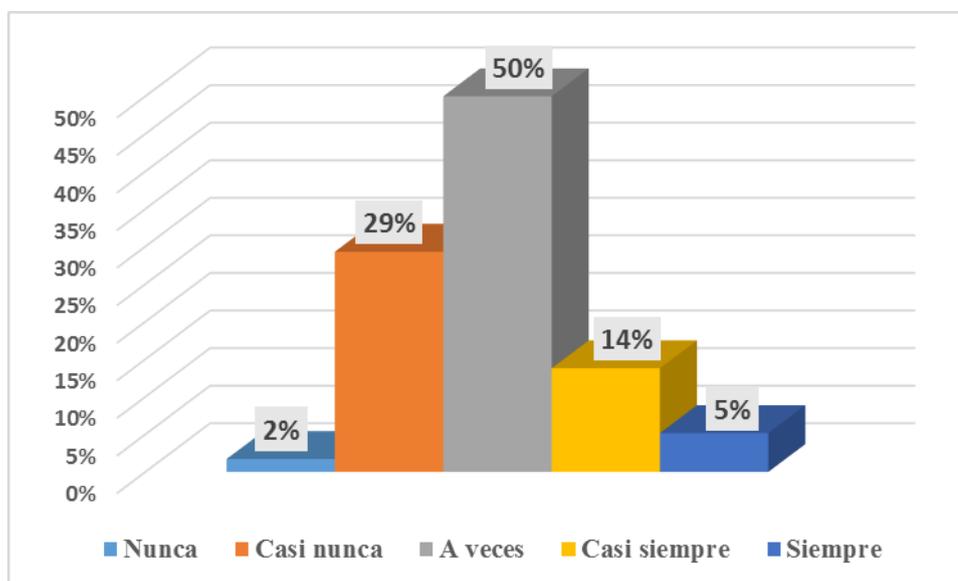
Iniciativa de retroalimentar el intercambio de experiencias laborales, EMUSAP.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Casi nunca	17	29%
A veces	29	50%
Casi siempre	8	14%
Siempre	3	5%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 7

Iniciativa de retroalimentar el intercambio de experiencias laborales, EMUSAP.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La figura nos muestra los datos acerca de si existe la iniciativa de los directivos por retroalimentar el intercambio de experiencias laborales entre los colaboradores de la empresa. Del total de encuestados, el 29% manifiestan que casi nunca hay interés de los funcionarios por retroalimentar el intercambio de las experiencias laborales, ahora el 50% respondieron que a veces sí y a veces no se retroalimentan las experiencias laborales y el otro 19% respondieron que casi siempre y siempre hay la iniciativa de los funcionarios de querer retroalimentar las experiencias laborales. Por lo cual vemos que la creación de conceptos se desarrolla de una manera moderada en la entidad.

Tabla 7

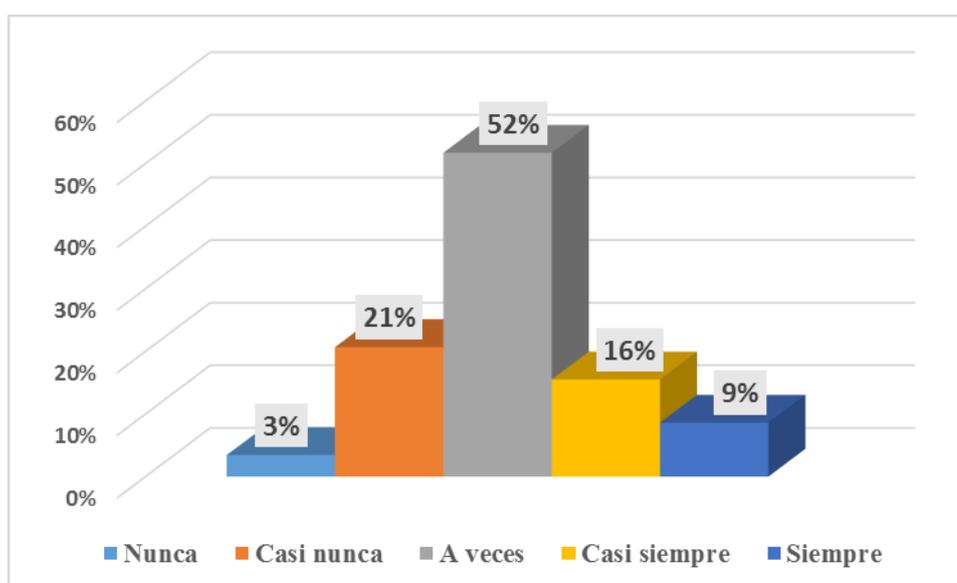
Desarrollo de capacitaciones especializadas, EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3%
Casi nunca	12	21%
A veces	30	52%
Casi siempre	9	16%
Siempre	5	9%
Total	58	100%

Nota. Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 8

Desarrollo de capacitaciones especializadas, Emusap, 2020



Nota. Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La presente figura nos muestra datos acerca del desarrollo de capacitaciones en la empresa de Emusap. Del total de encuestados el 21% manifiestan que casi nunca se realizan las capacitaciones en la entidad, ahora el 52% respondieron que a veces sí y a veces no se organizan capacitaciones en la empresa y el otro 25% de los encuestados respondieron que casi siempre y siempre se desarrollan las capacitaciones en la empresa de Emusap. A partir de estos resultados podemos evidenciar que Emusap tiene a crear conceptos de una manera moderada.

Tabla 8

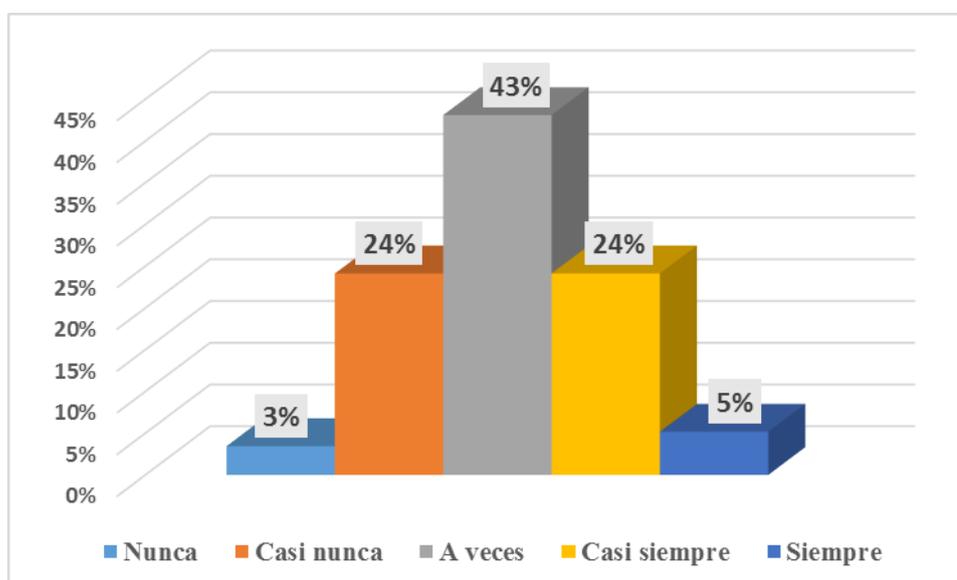
Validación de guías de aprendizaje y manuales, Emusap, 2020

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3%
Casi nunca	14	24%
A veces	25	43%
Casi siempre	14	24%
Siempre	3	5%
Total	58	100%

Nota. Elaboracion propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 9

Validación de guías de aprendizaje y manuales, EMUSAP, 2020



Nota: Elaboracion propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretacion. La presente figura nos revela datos acerca de la validacion de guias y manuales de aprendizaje dentro de la empresa. Del total de encuestados, el 24% manifestaron que casi nunca se justifican las guias de prendizajes y los manuales, ahora el 43% de los encuestados respondieron que a veces si y a veces no se validan los manuales y las guias de aprendizaje, por otro lado el 29% de los encuestados respondieron que casi siempre y siempre se validan las guias y manuales de la empresa. Por lo cual, estos resultados revelan que la empresa justifica sus conceptos de una manera moderada.

Tabla 9

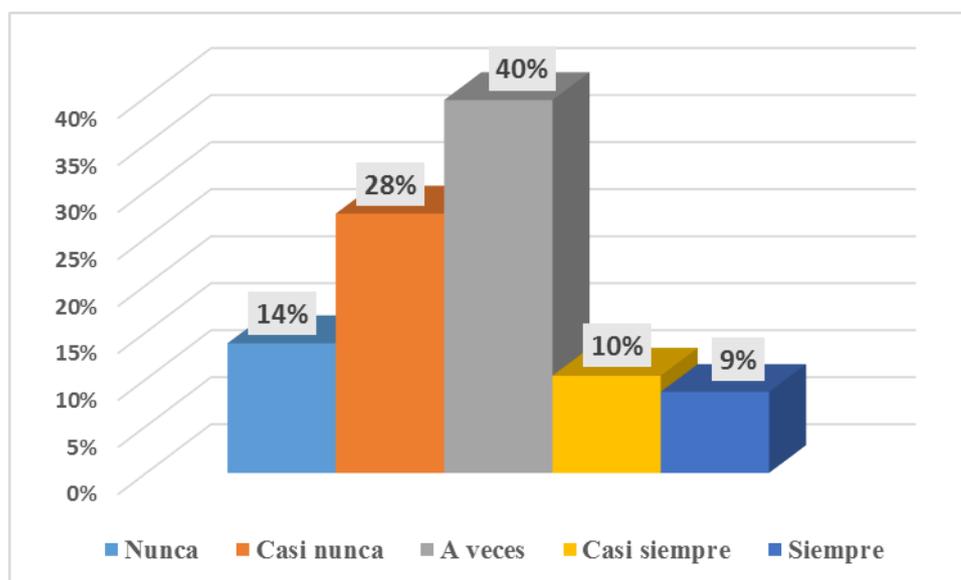
Problemas laborales tratados en una mesa redonda, EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	14%
Casi nunca	16	28%
A veces	23	40%
Casi siempre	6	10%
Siempre	5	9%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 10

Problemas laborales tratados en una mesa redonda, EMUSAP, 2020.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. Como se puede observar en la presente figura, nos da a conocer los datos acerca de cómo se abordan los problemas laborales en la empresa, para ser más específicos, si dicha problemática se trata en una mesa redonda. Del total de encuestados, el 42% respondieron que nunca y casi nunca se tratan los problemas de la entidad en una mesa redonda, por otro lado, el 40% manifestaron que a veces sí y a veces no se tratan las problemáticas en una mesa redonda, asimismo el 19% de los encuestados respondieron que casi siempre y siempre se tratan los problemas de la empresa en una

mesa redonda. Por lo cual, se puede deducir que la empresa justifica los conceptos de una manera moderada.

Tabla 10

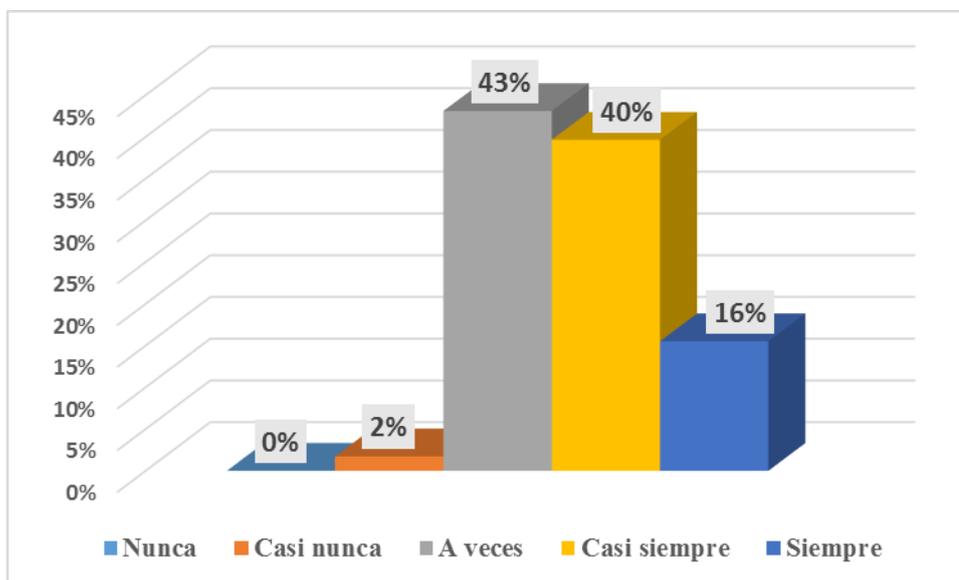
Implementación de sistemas de trabajos adecuados, EMUSAP, 2020

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	2%
A veces	25	43%
Casi siempre	23	40%
Siempre	9	16%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 11

Implementación de sistemas de trabajos adecuados, EMUSAP, 2020.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La presente figura nos muestra los datos relacionados al funcionamiento de los sistemas de trabajos implementados en la empresa. Del total de encuestados, el 43% manifestaron que a veces sí y a veces no se logran los resultados de la empresa a partir del sistema de trabajo que maneja la entidad, ahora el 56% de los encuestados respondieron que casi siempre y siempre el sistema de trabajo de la empresa de EMUSAP

ayudan al logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, cabe mencionar que la forma en que se construye un arquetipo en esta empresa se da de una manera moderada.

Tabla 11

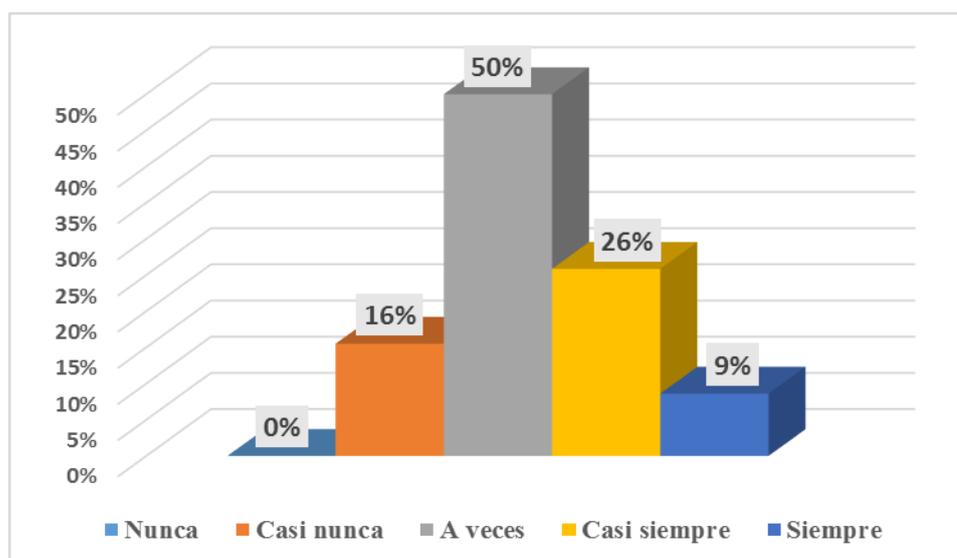
Mejoras en los sistemas de trabajo, EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	9	16%
A veces	29	50%
Casi siempre	15	26%
Siempre	5	9%
Total	58	100%

Nota: Elaboracion propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 12

Mejoras en los sistemas de trabajo, EMUSAP, 2020.



Nota: Elaboracion propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretacion. La presente figura nos muestra los datos relacionados al tema de hacer mejoras en el sistema de trabajo que se maneja dentro de la empresa. Del total de encuestados, el 16% manifestaron que casi nunca hay la iniciativa de los directivos por hacer mejoras en el sistema de trabajo, el otro 50% respondieron que a veces si y a veces no los directivos de esta entidad tienen la voluntad de realizar mejoras en su sistema de trabajo, por otro lado el 35% de los encuestados respondieron que casi siempre y siempre hay el interés de los directivos para innovar el sistema de trabajo de la empresa de

Emusap. Por lo cual se puede afirmar que la manera de cintruir un arquetipo o modelo en esta empresa se desarrolla de una manera moderada.

Tabla 12

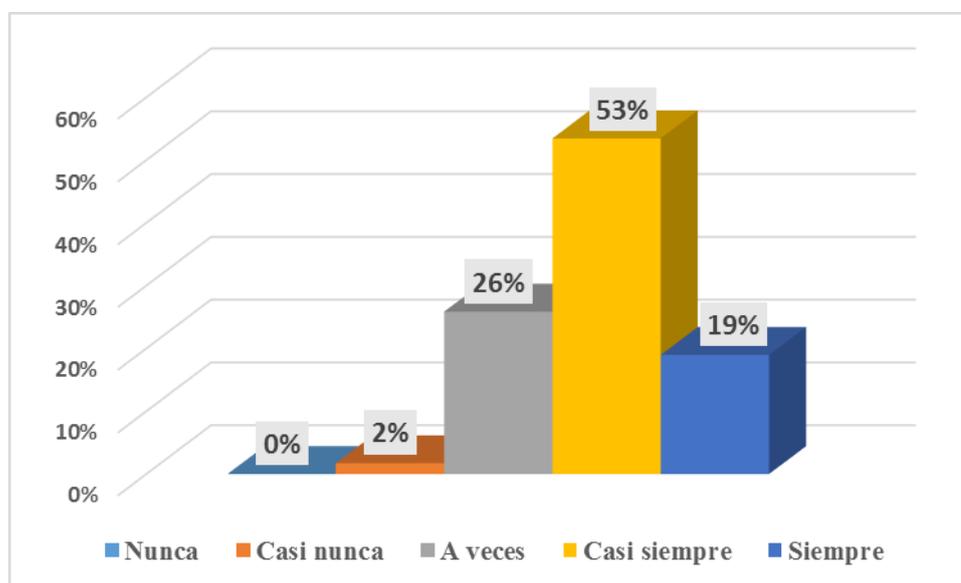
Comprensión de competencias y responsabilidades laborales, EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	2%
A veces	15	26%
Casi siempre	31	53%
Siempre	11	19%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 13

Comprensión de competencias y responsabilidades laborales, EMUSAP, 2020.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La presente figura muestra los datos relacionados con el personal de la empresa, si los colaboradores llegan a comprender con claridad sus competencias y responsabilidades. Del total de encuestados, el 26% manifestaron que a veces sí y a veces los colaboradores comprenden sus funciones a cabalidad, por otra parte, el 72% de los

encuestados respondieron que casi siempre y siempre los trabajadores de EMUSAP tienen en claro sus competencias y responsabilidades. Por lo tanto, dichos resultados ponen en evidencia que la construcción de un arquetipo en esta empresa se desarrolla de una forma moderada.

Tabla 13

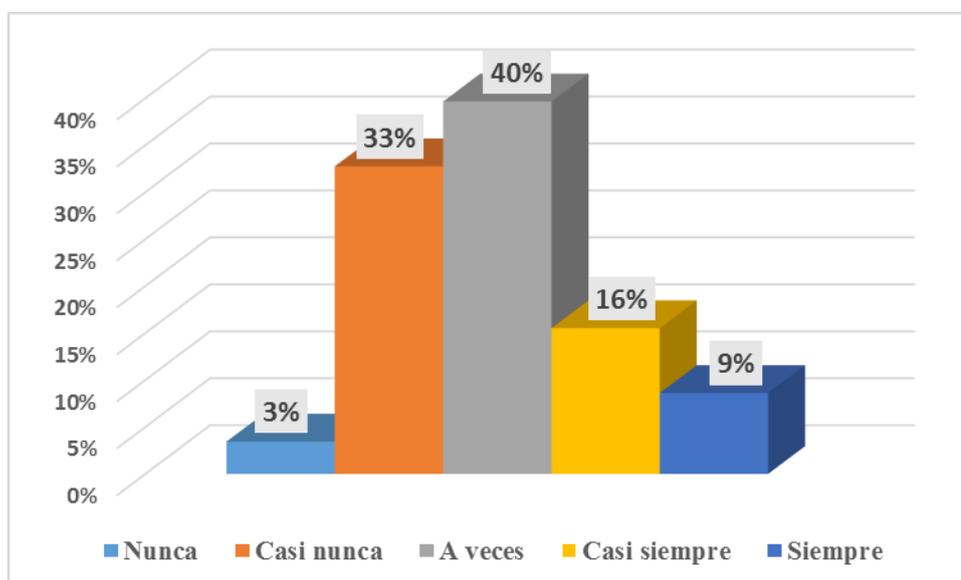
Acceso libre a manuales y guías de aprendizaje, EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3%
Casi nunca	19	33%
A veces	23	40%
Casi siempre	9	16%
Siempre	5	9%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 14

Acceso libre a manuales y guías de aprendizaje, EMUSAP, 2020



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La presente figura muestra los datos relacionados al acceso inmediato a manuales y guías de aprendizaje por parte del personal que labora en la empresa. Del total de encuestados, el 33% manifestaron que casi nunca se les facilita las guías y

manuales de la empresa, por otro lado, el 40% manifestaron que a veces sí y a veces no se les brinda las guías y manuales de la entidad, ahora el otro 25% de los encuestados respondieron que casi siempre y siempre la empresa facilita las guías de aprendizaje y los manuales a sus colaboradores. Estos resultados determinan que la construcción de un arquetipo en esta empresa se desarrolla también de una manera moderada.

Tabla 14

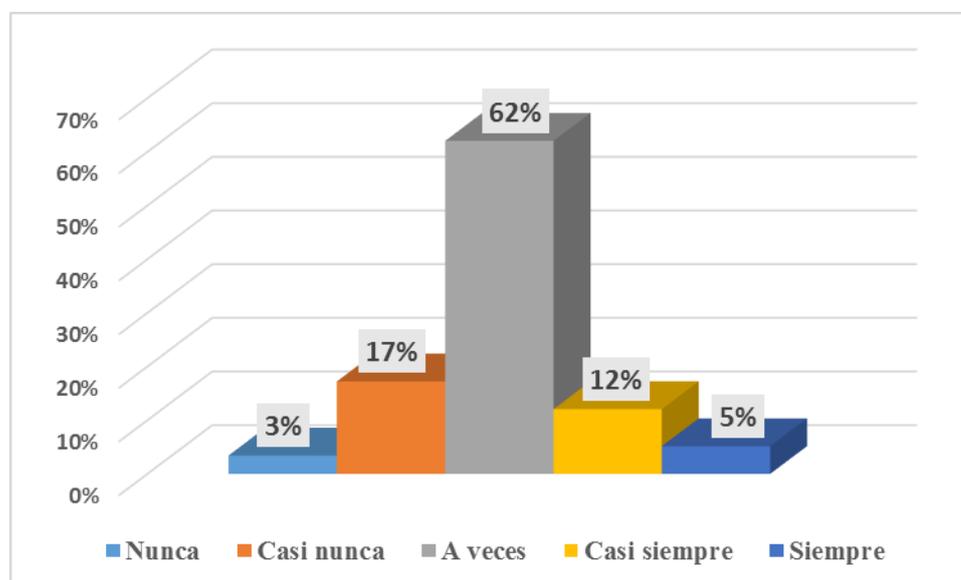
Promoción de talleres para fortalecer competencias, Emusap, 2020

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3%
Casi nunca	10	17%
A veces	36	62%
Casi siempre	7	12%
Siempre	3	5%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 15

Promoción de talleres para fortalecer competencias, EMUSAP, 2020.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La presente figura muestra datos acerca de la promoción de talleres para el fortalecimiento de competencias laborales del personal de la empresa. Del total de encuestados, el 17% manifestaron que casi nunca se realizan talleres en la empresa, por

otra parte, el 62% respondieron que a veces sí y a veces no se desarrollan talleres en esta entidad y por último el otro 17% manifestaron que casi siempre y siempre se promueven talleres en esta empresa. Por lo tanto, diremos que la expansión del conocimiento en esta empresa se da de una manera moderada.

Tabla 15

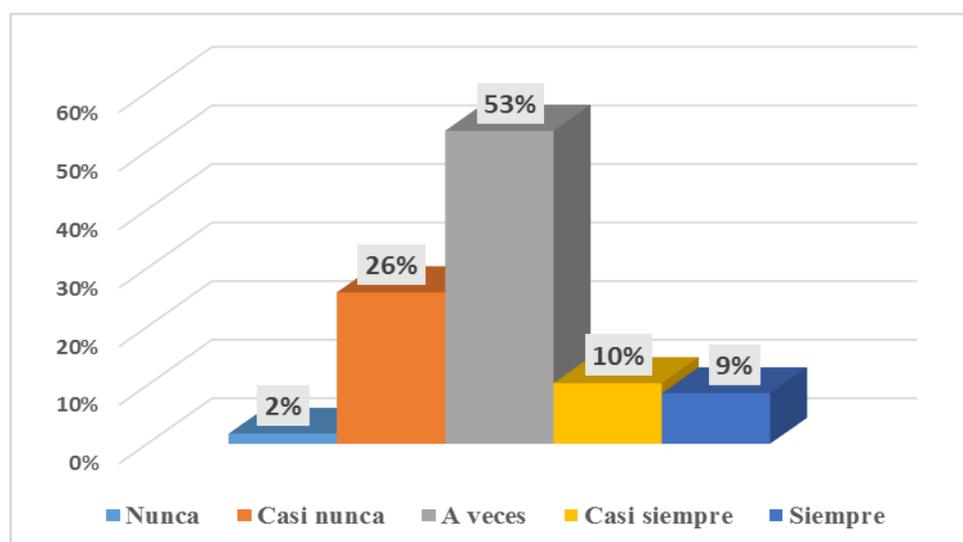
Talleres para optimizar los medios de comunicación laborales, EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Casi nunca	15	26%
A veces	31	53%
Casi siempre	6	10%
Siempre	5	9%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 16

Talleres para optimizar los medios de comunicación laborales, EMUSAP.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La presente figura devela datos acerca del desarrollo de talleres por parte de la empresa para optimizar los medios de comunicación que se tiene en la entidad. Del total de encuestados, el 28% manifestaron que nunca y casi nunca hay talleres referidos al uso eficiente de los medios de comunicación de la entidad. Por otra parte, el 53%

respondieron que a veces sí y a veces no se organizan talleres alusivos al uso efectivo de los medios de comunicación de la empresa y por último el 19% de los encuestados manifestaron que casi siempre y siempre se desarrollan talleres para adiestrar a sus colaboradores en el uso adecuado de los medios de comunicación que posee la empresa. A partir de estos resultados diremos que la expansión del conocimiento en la empresa EMUSAP se maneja de una forma moderada.

Tabla 16

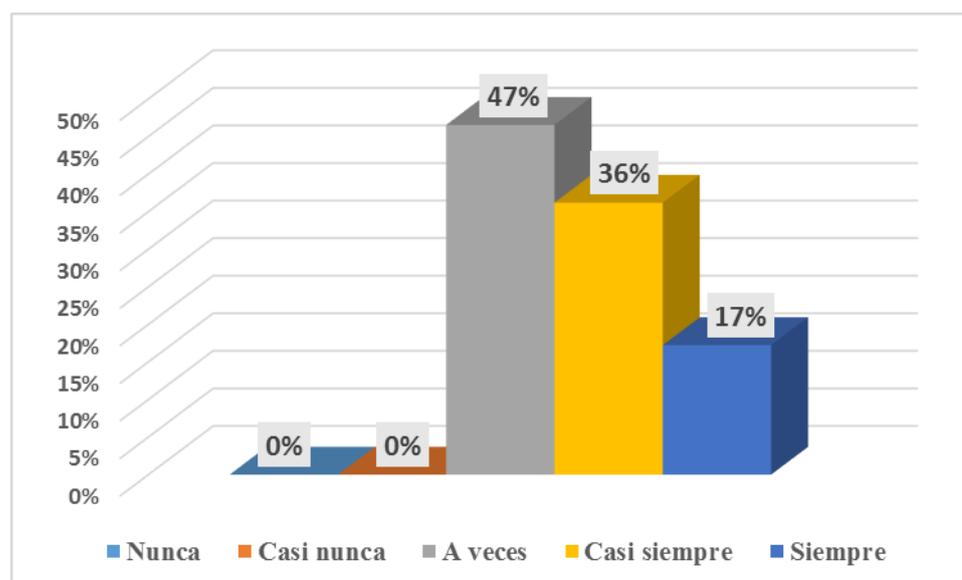
Red de comunicación con los colaboradores, EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	27	47%
Casi siempre	21	36%
Siempre	10	17%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 17

Red de comunicación con los colaboradores, EMUSAP, 2020.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La presente figura muestra datos relacionados con la red de comunicación que maneja la empresa con sus colaboradores. Del total de encuestados, el

47% manifestaron que a veces sí y a veces no hay una red de comunicación establecida con los colaboradores, por otro lado, el 53% respondieron que casi siempre y siempre se establece una red de comunicación con los trabajadores de la empresa. Por lo tanto, a partir de dichos resultados podemos deducir que la expansión del conocimiento en la entidad de EMUSAP se desarrolla de una manera moderada.

Tabla 17

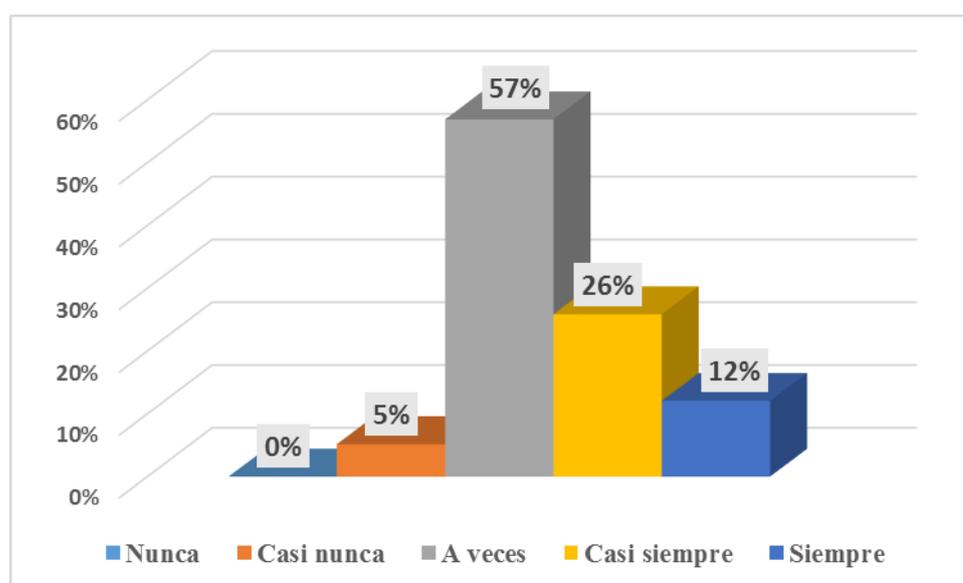
Conocimiento adecuado mediante la red de comunicación laboral, EMUSAP

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	5%
A veces	33	57%
Casi siempre	15	26%
Siempre	7	12%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 18

Conocimiento adecuado mediante la red de comunicación laboral.



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La presente figura muestra los datos relacionados al manejo adecuado del conocimiento mediante la red de comunicación laboral que tiene la empresa. Del total

de encuestados, el 57% manifestaron que a veces sí y a veces no la red de comunicación que emplea la entidad les proporciona el conocimiento pertinente, por otro lado, el 38% de los encuestados respondieron que casi siempre y siempre se les brinda el conocimiento correcto en su puesto de trabajo mediante la red de comunicación que posee la empresa. Con respaldo de estos datos obtenidos diremos que esta institución de EMUSAP expande el conocimiento de una manera moderada.

Tabla 18

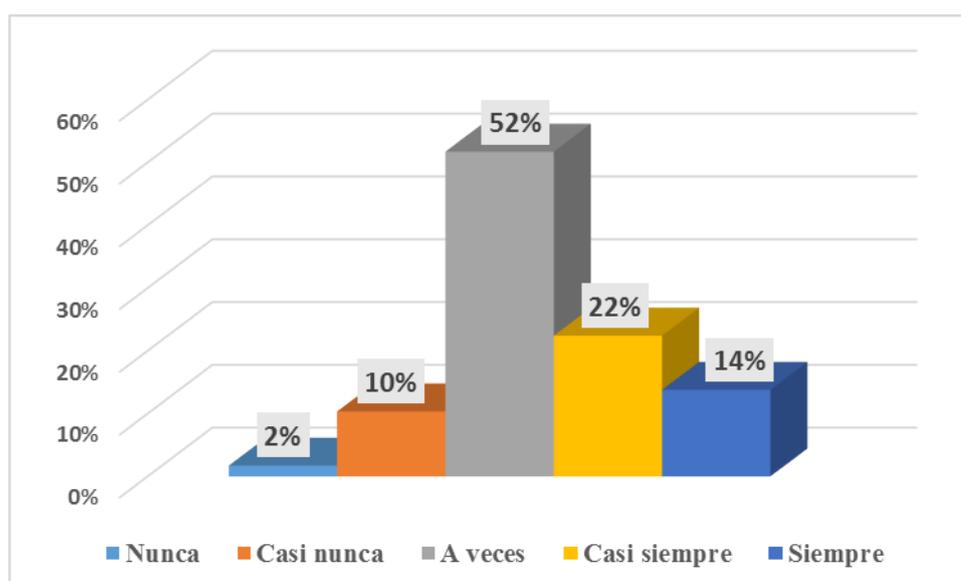
Red de comunicación laboral actualizada, EMUSAP, 2020.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Casi nunca	6	10%
A veces	30	52%
Casi siempre	13	22%
Siempre	8	14%
Total	58	100%

Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Figura 19

Red de comunicación laboral actualizada, EMUSAP, 2020



Nota: Elaboración propia en base a procedimiento de datos con SPSS.

Interpretación. La presente figura muestra datos relacionados con el manejo de la red de comunicación laboral por parte de la empresa, si la información que se maneja en dicha red se actualiza en el tiempo. Del total de encuestados, el 12% manifestaron que nunca y casi nunca reciben información actualizada a través de la red de comunicación con la que cuenta la entidad, por otra parte, el 52% respondieron que a veces sí y a veces no se les brinda información reciente mediante la red de comunicación de la institución, asimismo el otro 36% de los encuestados respondieron que casi siempre y siempre disponen de información nueva en su puesto de trabajo para cumplir con sus funciones. En consecuencia, podemos deducir que la expansión de conocimiento en la empresa de EMUSAP se desarrolla de una manera moderada, como se evidencia a continuación.

5.2. Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación con respecto al objetivo general, acerca de la manera de cómo funciona la gestión del conocimiento en la entidad de EMUSAP la evidencia demuestra que es moderadamente aceptable la manera en que se viene desarrollando la gestión del conocimiento en esta institución de EMUSAP, todo ello, llega a coincidir a lo que manifiesta Tello Piña & Armas Navarro (2018), que en dicho trabajo de investigación acerca de la Gestión del conocimiento y su relación con el Cumplimiento de Metas, afirma lo siguiente. “Que si existe una inadecuada gestión del conocimiento debido a las deficiencias por parte de los directivos al identificar claramente la capacidades y habilidades de los trabajadores, conlleva a que los proyectos no sean ejecutados, eso debido a la falta de organización, falta de tiempo, por priorizar otros proyectos, o por una deficiente gestión de los directivos, pues al desarrollarse de manera inadecuada el manejo del conocimiento del personal, dificulta el desarrollo de sus actividades, perjudicando en gran medida el cumplimiento de las metas establecida des en cada una de las obras ejecutadas por la empresa”.

Seguidamente en lo que respecta al primer objetivo de la presente investigación acerca de determinar la manera de cómo se comparte el conocimiento tácito entre los colaboradores de la empresa de EMUSAP, es decir, brindar y facilitar el ambiente adecuado para que se dé el intercambio de conocimiento e información que lo trabajadores necesitan en su puesto de trabajo, el cual no es del todo constante, hay pequeños vacíos que necesitan mejorarse, por lo cual esto se viene desarrollando de una manera moderada según se evidencia en los resultados hallados lo cual llega a coincidir

de alguna manera con lo que sostiene Mejía Puente (2008), manifestando que la gestión del conocimiento tiene mejor aceptación por los colaboradores de la empresa siempre en cuando se tome en cuenta el acceso inmediato a la información que se necesita en un determinado momento, de igual manera fomentando un ambiente laboral receptivo para que la comunicación entre todos los individuos de la organización sea más fluida sin ningún tipo de barrera, mejorando cada vez el sistema de trabajo que se maneja en la organización.

Consiguientemente haciendo referencia al segundo objetivo de la investigación, con la finalidad de determinar la creación de conceptos en la empresa de EMUSAP, basada en el dialogo, la comunicación y las interacciones de compartir experiencias que según la evidencia de los resultados hallados, se desarrolla de una manera moderada dentro de la entidad de EMUSAP llega a coincidir con lo que manifiesta Arévalo Rojas (2019), en cuyo trabajo de investigación toca el tema sobre Planeamiento Estratégico y la Gestión del Conocimiento, este sostiene que una planificación estratégica conlleva a una toma de decisiones más segura, las cuales estarán ligadas con las metas y las actividades de la empresa, todo ello bajo el manejo eficaz y eficiente de la gestión del conocimiento.

De acuerdo a la investigación, con respecto al tercer objetivo de este estudio donde se quiere describir la manera de justificar los conceptos, es decir, tomar decisiones acerca de aquello que beneficia o no a la empresa que según los resultados encontrados se desarrollan de una manera moderada en la empresa de EMUSAP coincide en parte con lo que manifiesta Arévalo Rojas (2019), en su trabajo de investigación toca el tema sobre Planeamiento Estratégico y la Gestión del Conocimiento sostiene que “El planeamiento estratégico es el pilar donde se sostienen la toma de decisiones, metas y las actividades a desarrollar con el fin de lograr sus objetivos y en apoyo esta la gestión del conocimiento”, refiriéndose a que la gestión del conocimiento tiene un rol importante en la organización, depende del tipo de uso que se le haga.

Ahora con respecto al cuarto objetivo de la investigación en donde se desea conocer la manera de construcción de un arquetipo en la empresa de EMUSAP, más que nada el modelo con el cual se viene trabajando en esta entidad, la cual está implicada con los resultados que se obtiene en dicha empresa que según los resultados hallados se desarrollan de una manera moderada llega a tener una cierta coincidencia a lo que sostiene Mostacero Sandoval & Padilla Tresierra (2018), en cuyo trabajo de

investigación toma en cuenta el modelo de gestión de conocimiento y la gestión del talento humano, donde se narra que la gestión del conocimiento tiene una incidencia directa en el desempeño de los colaboradores de la organización, tanto si está en buena o no, todo ello dependerá del manejo que se haga en la institución.

Finalmente, con lo referente al quinto objetivo de la investigación cuya finalidad fue la de conocer la expansión del conocimiento en la empresa de EMUSAP, llegando a la conclusión de que la red de comunicación de la empresa está ligado a la difusión de la información hacia toda la institución, lo cual se ha evidenciado en los resultados encontrados se puede encontrar una coincidencia con lo que sostiene Carbajal Ramos (2019), en cuyo trabajo de investigación desarrolla el tema de la Gestión del Conocimiento y su relación con las tecnologías de información. En dicho estudio señala que hay un soporte entre ambas variables, ya que la gestión del conocimiento se vale de las tecnologías para poder viabilizar de mejor manera el conocimiento e información en la organización hacia todos sus niveles.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones:

Primero. Con respecto al objetivo general de la investigación, el 55% de los encuestados manifiestan que la empresa de EMUSAP maneja la gestión del conocimiento de una manera moderada, por dicha razón, los restantes colaboradores consideran que podrían abarcar en su totalidad la gestión y manejo del conocimiento.

Segundo. Con respecto a la primera dimensión de la investigación, la cual es compartir el conocimiento tácito, según los autores mencionan que una organización por sí sola no puede crear conocimiento, es por ello, que requiere de los individuos que interactúan en esta misma, con la finalidad de crear nuevo conocimiento y según los resultados obtenidos el 63% de los encuestados afirman que la empresa de EMUSAP comparte en conocimiento de una manera moderada.

Tercero. Asimismo, con respecto a la segunda dimensión del trabajo de investigación, la cual se refiere a la creación de conceptos, según los autores esta creación surge a partir de una interacción intensa entre los colaboradores de una organización, por lo tanto, el 51% de los encuestados mencionan que la empresa de EMUSAP promueve la creación del conocimiento de una manera moderada.

Cuarto. Consiguiente con respecto a la tercera dimensión de la presente investigación, la cual es de justificar los conceptos, que según los autores esta se da con la finalidad de filtrar la información obtenida con la finalidad si es de ayuda para la organización en las necesidades que esta posee, por lo cual el 58% de los encuestados señalan que la empresa de EMUSAP justifica sus conceptos de una manera moderada.

Quinto. Con respecto a la cuarta dimensión de la investigación, la cual es la construcción de un arquetipo, que según los autores se refiere al sistema de trabajo que posee una organización, como un modelo a seguir para la elaboración de actividades dentro de esta misma, por lo cual el 67% de los encuestados afirman que la empresa de EMUSAP tiene un arquetipo organización que funciona de una manera moderada.

Sexto. Con respecto a la quinta y última dimensión de la presente investigación, la cual se refiere a la distribución del conocimiento, que según los autores se refiere a la aplicación del conocimiento generado en la organización, el cual debe darse a conocer a

todas y cada una de las unidades de la organización, por lo tanto, el 60% de los encuestados mencionan que la empresa de EMUSAP distribuye el conocimiento de una manera moderada.

6.2. Recomendaciones

Primero. Para mejorar y abarcar en su totalidad, en lo que confiere a la gestión del conocimiento en la empresa de EMUSAP, se recomienda promover más actividades en las cuales sus colaboradores puedan interactuar, de esta manera, se podrá lograr una mejor viabilidad en lo que es la gestión del conocimiento.

Segundo. Se recomienda tomar la iniciativa en función de compartir el conocimiento tácito entre sus trabajadores, de esa manera se estaría fomentando la creación de nuevos conceptos, ya que el tipo de conocimiento que surge a partir de este proceso, puede llegar a ser muy útil para la empresa, mejorando considerablemente la fluidez de información.

Tercero. Asimismo, se recomienda promover interacciones eficientes entre sus trabajadores, con la finalidad de promover un ambiente laboral más sinérgico entre los colaboradores, intercambiando sus conocimientos adquiridos de su vasta experiencia, lo cual sería prudente para la empresa, ya que, conllevaría a un mejor desarrollo de las actividades laborales.

Cuarto. De la misma manera, se recomienda a la empresa tomar en consideración la justificación de conceptos, es decir, validar de una manera adecuada la nueva información que ingresa a la empresa, precisar si será útil para el buen desarrollo de las actividades laborales, de lo contrario se deberían tomar las acciones correspondientes.

Quinto. En cuanto a la construcción de un arquetipo, se recomienda optar por innovar el sistema de trabajo que se viene llevando dentro de la empresa, como señala Michael Porter "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar", por lo tanto, aquella empresa que no sea parte del cambio no podrá progresar en un futuro.

Sexto. Para terminar con las recomendaciones del caso, se sugiere a la empresa emplear los medios adecuados para poder distribuir y gestionar el conocimiento en cada uno de los distintos niveles, con la finalidad de emplear información basada en las últimas actualizaciones, ya que las actividades laborales de la empresa no pueden funcionar con información que pueda estar desfasada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brume González, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 14.
- Vaz Ferrà, T. (2019). *Energia Today*. Obtenido de Energia Today: <https://energiatoday.com/gestion-ambiental/>
- Arevalo Rojas , I. (2019). *Alicia Concytec*. Obtenido de Alicia Concytec: <https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Search/Results?filter%5B%5D=format%3A%22bachelorThesis%22&lookfor=gesti%C3%B3n+del+conocimiento&type=AllFields&page=2>
- Benavides Gaivor, L. H. (2011). *Google*. Obtenido de Google: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaivor_Luis_Hernan.pdf
- Carbajal Ramos , S. M. (2019). *Google Académico* . Obtenido de Google Académico : <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2936>
- Centro Europeo de Postgrado*. (2020). Obtenido de Centro Europeo de Postgrado: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-gestion-financiera.html>
- Debora. (04 de Julio de 2015). *Definicion.co*. Obtenido de Definicion.co: <https://www.definicion.co/gestion/>
- Ecured* . (2020). Obtenido de Ecured : <https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n>
- Escuela Europea de Excelencia* . (2014). Obtenido de Escuela Europea de Excelencia : <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2014/12/que-es-gestion-proyectos/>
- Fernández, P. (2001). *Google*. Obtenido de Google: <https://www.fisterra.com/formacion/metodologia-investigacion/estadistica-descriptiva-datos/>
- Galán Amador, M. (2010). *Google*. Obtenido de Google: <https://rieoei.org/historico/jano/3755GalnnJano.pdf>
- García Arzate , J. (2019). *Google*. Obtenido de Google: <https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/302/1/GarciaArzateJose%20MDGPI%202019.pdf>
- García Hernández, A. (2011). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Metodologia de la investigacion: <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampieri#:~:text=Estudios%20de%20alcance%20Descriptivos%3A%20buscan,que%20sea%20sometido%20a%20an%C3%A1lisis.&text=Valor%3A%20Es%20%3B%20Atil%20para%20mostrar,%20comunidad%20cont>
- Gonzales, G. (2020). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/justificacion-de-investigacion/>



- Hernández Kocka , M. (1999). *Google*. Obtenido de Google:
https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi_cap%203.pdf
- Martínez, A. (2020). *Google*. Obtenido de Google:
<https://conceptodefinicion.de/conocimiento/>
- Máxima Uriarte, J. (2020). *Google*. Obtenido de Google:
<https://www.caracteristicas.co/conocimiento/>
- Mejía Puente , M. H. (2008). *Alicia Concytec*. Obtenido de Alicia Concytec:
<https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Search/Results?lookfor=gesti%C3%B3n+del+conocimiento&type=AllFields&filter%5B%5D=format%3A%22bachelorThesis%22>
- Mostacero Sandoval , Y. S., & Padilla Tresierra, K. A. (2018). *Alicia Concytec*. Obtenido de Alicia Concytec:
<https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Search/Results?lookfor=gesti%C3%B3n+del+conocimiento&type=AllFields&filter%5B%5D=format%3A%22bachelorThesis%22>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Google*. Obtenido de Google:
<https://ticsalutsocial.cat/es/actualitat/una-representacion-grafica-de-gestion-del-conocimiento/>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento*. Japon : Prensa de la Universidad de Oxford.
- Norman, L. (2020). *Google*. Obtenido de Google: <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-cuatro-funciones-bsicas-que-conforman-el-proceso-de-gestin-6134.html>
- Otter , T., & Cortez, M. (2003). *Google*. Obtenido de Google:
https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=8bb44546-c584-3a98-e37d-9e2f5ea0833e&groupId=252038
- Pepeles de inteligencia* . (2012). Obtenido de pepeles de inteligencia :
<https://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). *Definición.de*. Obtenido de definicion.de:
<https://definicion.de/gestion-social/>
- Pérez, M. (2020). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/conocimiento-teologico/>
- Raffino, M. E. (2020). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de:
<https://concepto.de/conocimiento-filosofico/#:~:text=El%20conocimiento%20filos%C3%B3fico%20es%20el,civilizaciones%20antiguas%20hasta%20las%20contempor%C3%A1neas.&text=Por%20el%20contrario%2C%20intenta%20comprender,humano%20tal%20y%20como%20es.>
- Raffino, M. E. (2020). *Definicion.de*. Obtenido de definicion.de: <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- Raffino, M. E. (2020). *Definición.de*. Obtenido de definicion.de: <https://concepto.de/gestion-publica/>



- Ruffino, M. E. (2020). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de:
<https://concepto.de/conocimiento-intuitivo/#:~:text=Por%20conocimiento%20intuitivo%20o%20pensamiento,inconscientes%20que%20solemos%20llamar%20intuici%C3%B3n>.
- Ruiz Mitjana, L. (2020). *Google*. Obtenido de Google: <https://estilonext.com/cultura/tipos-de-conocimiento>
- Significados.com*. (2017). Obtenido de significados.com:
<https://www.significados.com/pensamiento-logico/#:~:text=El%20pensamiento%20l%C3%B3gico%20es%20la,la%20abstracci%C3%B3n%20y%20la%20imaginaci%C3%B3n>.
- Significados.com*. (2020). Obtenido de significados.com:
<https://www.significados.com/empirico/>
- Suárez, A. (2014). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare:
<https://es.slideshare.net/andreacorina24/gestin-gerencial>
- Tello Piña , R., & Armas Navarro, P. (2018). *Alicia Concytec*. Obtenido de Alicia Concytec:
<https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Search/Results?page=4&filter%5B%5D=format%3A%22bachelorThesis%22&lookfor=gesti%C3%B3n+del+conocimiento&type=AllFields>
- Universidad La Concordia* . (2020). Obtenido de Universidad La Concordia :
<https://www.universidadlaconcordia.edu.mx/blog/index.php/tecnicas-de-investigacion/>
- Wikipedia*. (18 de Diciembre de 2019). Obtenido de Wikipedia:
https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica
- Wikipedia*. (2020). Obtenido de Wikipedia:
https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_cient%C3%ADfico

ANEXOS



4) ¿La empresa de EMUSAP promueve el intercambio de experiencias laborales entre compañeros de trabajo?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

5) ¿Los funcionarios designados por la empresa de EMUSAP tienen la iniciativa de retroalimentar el intercambio de experiencias laborales con las últimas actualizaciones en conocimiento e información?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

6) ¿En la empresa de EMUSAP se realizan capacitaciones especializadas de acuerdo a las funciones en tu puesto de trabajo?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

7) ¿Las guías de aprendizaje y manuales de la empresa EMUSAP son validados en las reuniones de trabajo permanentemente?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

8) ¿Los problemas que se suscitan dentro de la empresa EMUSAP son trasladados a una mesa redonda?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

9) ¿Los sistemas de trabajo implementados en la empresa de EMUSAP garantizan la consecución de los resultados institucionales esperados?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

10) ¿Los directivos de la empresa EMUSAP tienen la iniciativa de hacer mejoras en su sistema de trabajo con la finalidad de hacer más efectivo el trabajo de sus colaboradores?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

11) ¿Los trabajadores de EMUSAP comprenden con claridad sus competencias y responsabilidades institucionales definidas?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

12) ¿La empresa de EMUSAP le facilita los manuales y guías de aprendizaje en su puesto de trabajo en el momento que lo requiere?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

13) ¿Los funcionarios de la empresa EMUSAP promueven talleres de trabajo para fortalecer las competencias laborales de sus trabajadores?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

14) ¿Los directivos de la empresa EMUSAP desarrollan talleres laborales de manera permanente con la finalidad de optimizar los medios de comunicación disponibles en la institución?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

15) ¿La empresa EMUSAP establece una red de comunicación con sus trabajadores?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

16)¿La red de comunicación institucional de EMUSAP te proporciona el conocimiento adecuado de acuerdo al área en donde te encuentras laborando?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

17)¿Recibes información actualizada a través de la red de comunicación de la empresa EMUSAP para cumplir con tus funciones y responsabilidades laborales?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

Anexo B: Fichas de validación de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto : Dr. José Abdón Sotomayor Chahuayla
 Título de la Investigación : La Gestión del conocimiento entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado Emusap Abancay SA - 2020
 Objetivo : Validar instrumento
 Unidad de análisis : Los trabajadores de la empresa Emusap Abancay S.A.
 Investigador : Diana Almendra Monzón Huamanñahui
 Instrumento : Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Perinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos técnicos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 =$

82%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 23 de septiembre 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL
 MICAELA BASTIDAS DE ARTEAGA
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 Dr. José Abdón Sotomayor Chahuayla
 DOCENTE ORIGINARIO

Sello y firma del experto

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto : Mag. Josué Huamani Cayllahua

Título de la Investigación : La Gestión del conocimiento entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado Emusap Abancay SA - 2020

Objetivo : Validar Instrumento

Unidad de análisis : Los trabajadores de la empresa Emusap Abancay S.A.

Investigador : Diana Almendra Monzón Huamanfishui

Instrumento : Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORE S	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorda al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de Instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 =$

80%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 23 de septiembre 2020


 Josué Huamani Cayllahua
 EXPERTO ALOJIAS

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto : Mag. Máximo Soto Pareja

Título de la Investigación : La Gestión del conocimiento entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado Emusap Abancay SA – 2020

Objetivo : Validar instrumento

Unidad de análisis : Los trabajadores de la empresa Emusap Abancay S.A.

Investigador : Diana Almendra Monzón Huamanfahui

Instrumento : Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología			X		
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad			X		
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = \underline{\quad 74\% \quad}$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 23 de setiembre de 2020


 UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
 FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
 ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

 Lic. Adm. Máximo Soto Pareja
 EXPERTO EN EL INSTRUMENTO
 Sello y firma del experto

Anexo C: Relación de trabajadores de la empresa Emusap Abancay

RELACION DE TRABAJADORES DE LA EPS EMUSAP ABANCAY SA.,

No. Ord	Apellidos y Nombres	Cargo/Funciones	
PERSONAL DE CONFIANZA			
1	QUISPE CARPIO, Victor	Gerente de Operaciones	31013026
2	HUILCA MONTES, Wilber	Gerente General	31039793
3	QUISPE PEÑA, Gregorio	Jefe .Div.Ingenieria y Catastro de Redes	31024125
4	UTANI MEDRANO Jhan Carlos	Jefe de la Division de Catastro de Usuarios	46705579
5	TAPIA LOAYZA, Yuli Erika	Gerente de Administracion y Finanzas	31040459
6	CERVANTES BARAZORDA, Ruben Dario	Jefe de la Oficina de Planificacion y Desarrollo	31010274
7	VIVANCO VELASQUEZ, Jose Victor	Jefe Division de Recursos Humanos	31003453
EMPLEADOS PERMANENTES			
8	ASCARZA VILLEGAS, Dennis	Cajero	31006207
9	LUNA TELLO, Tatiana	Especialista en Control de Calidad	31044431
10	CONTRERAS ARIAS, Jose Luis	Especialista en Control de Perdidas	43709037
11	CHACCARA DIAZ, Chen	Especialista en Tecnologia de la Informacion y E	46684253
12	SANCHEZ CAMACHO, Victor Lorenzo	Gerente Comercial (e)	31044568
13	VILCAS RAMOS, Jorge	Jefe de Facturacion y Cobranzas (e)	9426445
14	PORRAS DURAND, Alicia	Especialista en desarrollo de Recursos Humanc	80020216
15	MONZON CAMACHO, Manuel	Jefe Div. Logistica y SS.GG. (e)	31041825
16	CONTRERAS MERCADO, Claudio	Asistente de Mantenimiento	43026832
17	CHIRINOS ZEGARRA, Maria Esperanza	Secretaria de Gerencia Gerencial	23867917
18	ARENAS VARGAS, Walter	Almacenero	31036865
19	ZAMORA TELLO, Luis	Asistente Tecnico en Catastro de Redes	31032724
20	SARAVIA CONDORPUZA, Fredy Javier	Responsable de Control Patrimonial	31005083
EMPLEADOS CONTRATADOS			
21	LEON SOTOMAYOR, Washington J.	Auxiliar de Tesoreria	47489733
22	HURTADO GONZALES, Anali	Asistente Contable Tributario	70171300
23	ASTOQUILLCA NOA, Elizabeth	Asistente Contable de Costos	44925726
24	RODAS BENITES, Katty	Asistente Administrativo de la Gerencia de Oper	44945122
25	IZQUIERDO AVENDAÑO, Elizabeth	Auxiliar de Contrataciones	46326753
26	CRUZ SERRANO, Jamileth Solange	Auxiliar de Orientacion al Cliente	74141201
27	QUISPE SAUÑE, William	Asistente de desarrollo organizacional	70778813
28	CARRASCO SULLCA, Madely	Especialista en Tesoreria	45804733
29	TAMAYO VARGAS, Miguel A.	Auxiliar de Cobranza	24945217
30	RAMOS DIAZ, Brenda Kathy	Asistente de Gerencia de Operaciones	41616828
31	CONTRERAS MEZA, Danyra	Auxiliar en la division de Facturacion y Cobranza	75452691
32	CALLO CHOQUEHUAMANI, Norma	Auxiliar en la division de Atencion al Cliente	76723596
PERSONAL OBRERO PERMANENTE			
33	ALVAREZ SEGUNDO, Walter	Operario Mantenimiento de Redes	44701174
34	ACHULLI ENCISO, Agustin	Operario Manten. Conexión Domicilia A.y D	31040066
35	BARAZORDA CORDOVA, Luis	Operario de lectura, cortes y rehabilitacione	31001337
36	CACERES CHIPA, Julián	Capataz de Personal Operario	31004904
37	CRUZ AGUIRRE, Iván	Operario Manten. Conexión Domicilia A.y D	25547376
38	CAMACHO ESTRADA, Antonio	Operario Mantenimiento Captacion y Guard	31030538
39	CARRION LEON, Luis	Operario de lectura, cortes y rehabilitacione	31013780
40	CRUZ ROJAS Juan	Operario Mantenimiento de Redes	31036829
41	CASANCA HURTADO Fredy	Gasfitero en Ocurrencias	41290189
42	HUAMAN VERA, Raul Liborio	Operario Mantenimiento de Redes y Guardi	31001657
43	MENDOZA CALDERON, Mauro	Operario de lectura, cortes y rehabilitacione	31027859
44	MELENDEZ OBLITAS, Leandro	Coductor de Vehiculo	31001370
45	MENDOZA ZAVALA, Benito	Operario Mantenimiento de Redes	80596551
46	CARDENAS ALFARO, Isaias	Operario Medidores de Medidores	41466169
47	MAMANI HUILLCA, Ezequiel	Gasfitero en Cortes y Rehabilitacion, Toma	45378597
48	CRUZ ROJAS Cipriano	Operario Mantenimiento de Colectores de D	31006919
49	HUILCAS CARDENAS Juan	Operario Mantenimiento de Colectores de D	31006223
50	MOSCOSO BARAZORDA, Daniel	Operario Manten. Conexión Domicilia A.y D	31043092

51	PEDRAZA GUTIERREZ, Wilber	Gasfitero en Cortes y Rehabilitacion, Toma	44992139
52	PIMENTEL SOTOMAYOR, Antonio	Operario Manten. Conexión Domicilia A y D	42538322
53	PINARES VALENZUELA, Cecilio	Operario en Control de Valvuleo	31011333
54	QUISPECHO CONDORI, David Gregorio	Operario de Valvuleo	23995018
55	QUISPE SARAYA Jesus	Operario Mantenimiento de Redes	31040489
56	SILVA ECCOÑA, Hermitaño	Operario en Control de Valvuleo	31000249
57	VALDIVIA ROSAS, José Fausto	Operario en Taller de Herreria	30575431
OBROS CONTRATADOS			
58	CUARESMA CHACON, Pedro	Taller de medidores	25007823
59	CONDORI QUILLE, Jesus	Maquinista y Conductor de Vehiculos de la	60598471
60	MENDOZA ZAVALA, Hugo	Gasfitero en Cortes y Rehabilitaciones, Ton	43879555
61	PUMA TITO, HECTOR	Chofer de las Unidades Vehiculares	21539536
62	SOLIS DAVALOS, Modesto	Gasfitero e Instalacion de Conexiones Domicilia	41863327
63	RODRIGUEZ MIRANDA, Anselmo	Gasfitero e Instalacion de Conexiones Domicilia	31044564
64	HUILLCA MANUELO, clever	Operario de maquinaria Pesada	71938648
65	WARTHON CHACON, Gilberto	Gasfitero en Instalacion de Conex. Domicilia	31031151
66	MUNARES MOREANO, Edwin	Operador de factibilidad de servicios	70173158
67	MONCCA MENDOZA, Cirilo		31031480
68	PALOMINO RAMOS, Ines	Limpieza del local de la EPS	31042128

ANEXO D: Matriz de consistencia

PG. ¿Cómo es que funciona la gestión del conocimiento entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?

OG. Conocer cómo es que funciona la gestión del conocimiento entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.

PE1. ¿Cómo es que se comparte el conocimiento tácito entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?

OE1. Conocer cómo es que se comparte el conocimiento tácito entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.

PE2. ¿Cómo es que se crean los conceptos entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado Emusap Abancay S.A.,2020?

OE2. Determinar cómo es que se crean conceptos entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado Emusap Abancay S.A., 2020.

PE3. ¿Cómo es que se justifican los conceptos entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?

OE3. Describir cómo es que se justifican los conceptos entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.

PE4. ¿Cómo es que se construye un arquetipo entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?

OE4. Determinar cómo es que se construye un arquetipo entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.

PE5. ¿Cómo es que se expande el conocimiento entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020?

OE5. Conocer cómo es que se expande el conocimiento entre los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado EMUSAP Abancay S.A., 2020.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (Nonaka y Takeuchi)

Compartir conocimiento tácito

- Inducción laboral
- Tutorías

Crear conceptos

- Intercambio de experiencias
- Capacitaciones

Justificar conceptos

- Reuniones laborales
- Mesas redondas

Construcción de un Arquetipo

- Sistema de trabajo
- Guías de aprendizaje o manuales

Expansión del conocimiento

- Talleres
- Red de comunicación

Tipo y nivel de investigación 84 de 93

- El tipo de investigación es de tipo básico y de nivel descriptivo.

Método y diseño de investigación.

- Se aplicará el método deductivo.
- El diseño corresponde al no experimental transeccional.

Población

- La población está constituida por 68 trabajadores

Muestra

- La muestra es de 58 trabajadores

Técnicas de recolección de datos

- Encuesta

Instrumentos de recolección de datos

- Cuestionario