

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**TÍTULO**

**"Problemática en los Procesos Productivos de la Empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L.:  
Una Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento"**

**TESISTA**

**Bach. ILDEFONSO RALF VIGO INTOR**

**ASESOR**

**Mg. MARIO OSWALDO PAREDES SÁNCHEZ**

**CAJAMARCA - PERÚ**

**2014**

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado evaluador, dejo a vuestra consideración la presente tesis titulada: “Problemática en los Procesos Productivos de la Empresa Alcafrep Vip Tours S.R.L.: Una Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento”, la cual se ha desarrollado con la responsabilidad que el caso amerita.

Considero que el presente trabajo está sujeto a cualquier corrección que ustedes crean pertinente y espero que el mismo contribuya de manera positiva a incrementar los conocimientos sobre la materia investigada y a sentar una base para futuros trabajos de investigación

---

*DEDICATORIA*

---

*Dedicado a mis padres y hermanos*

---

*El Autor*

---

---

## **AGRADECIMIENTO**

---

*Agradezco en primer lugar a Dios porque con ayuda de Él logré llevar a cabo el presente proyecto, luego agradezco a mis padres por el apoyo y comprensión que me brindan para desarrollar cada actividad que se presenta en mi vida, a los profesores por la dedicación y constancia en su trabajo.*

---

*El Autor*

---

## ÍNDICE

Pág.

<b>PRESENTACIÓN</b>	
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	
<b>ÍNDICE</b>	
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES Y CUADROS</b>	
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	
<b>RESUMEN</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1.DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	2
1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
3.1. General.....	3
3.2. Especifico.....	3
1.4.JUSTIFICACIÓN.....	3
1.5.LIMITACIONES .....	5
<b>CAPITULO II: 2. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. ANTECEDENTES .....	7
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	9
2.2.1.Teorías Administrativas .....	9
2.2.2.Generalidades .....	10
2.2.3.Gestión del Conocimiento.....	11
A. El Conocimiento .....	12
B. Conceptos de Gestión del conocimiento .....	14
2.2.4.Tipos de Conocimiento .....	15
A. Conocimiento Tácito .....	15
B. Conocimiento Explícito.....	16
2.2.5.Proceso de creación del conocimiento .....	17
A. De Conocimiento Tácito a Conocimiento Tácito .....	18
B. De conocimiento explícito a conocimiento explícito.....	18
C. De conocimiento tácito a conocimiento explícito.....	19
D. De conocimiento explícito a conocimiento tácito.....	19
2.2.6.Gestión del Conocimiento en las Empresa.....	19
2.2.7.Mecanismos de transferencia o exteriorización del Conocimiento .....	21
2.2.8.Implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento .....	25
2.2.9.Procesos en las empresas.....	29

A. Características de un Proceso .....	31
B. Factores de un proceso .....	31
C. La conciencia del proceso.....	31
D. El modelo “proveedor – cliente interno .....	31
2.2.10. Mapa de Procesos .....	32
2.2.11. Procesos Productivos .....	34
A. Diseño de procesos productivos.....	37
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	40
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	41
2.4.1. Hipótesis.....	41
2.4.2. Variables.....	42
2.4.3. Definición conceptual y operacional .....	42
2.4.4. Operacionalización .....	42
<b>CAPITULO III: 3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO</b>	
3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.1.1. Tipo de Investigación.....	46
3.1.2. Investigación.....	46
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
3.3.1. Población.....	47
3.3.2. Muestra.....	47
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	47
3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	48
<b>CAPITULO IV: 4. RESULTADOS</b>	
4.1. ENCUESTAS Y TABULAR LAS RESPUESTAS.....	50
4.1.1. Encuesta por cuestionario para los colaboradores.....	50
4.1.2. Encuesta por cuestionario para jefes inmediatos.....	63
4.2. DE LA OBSERVACIÓN .....	71
4.2.1. Diseño de los Procesos .....	71
A. Fase de divergencia .....	71
B. Fase de Transformación.....	74
C. Fase de Convergencia.....	76
4.2.2. Analizar Los Procesos Productivos .....	76
<b>CAPITULO V: 5. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPUESTO</b>	
INTRODUCCIÓN .....	82
FINALIDAD.....	82
OBJETIVOS DEL MODELO .....	82
JUSTIFICACIÓN .....	83
DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	83

1. AUTO ANÁLISIS .....	84
2. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO .....	84
2.1. Datos .....	85
2.2. Información .....	87
2.3. Conocimiento .....	89
A. Conocimiento tácito .....	90
B. Conocimiento Explicito .....	92
3. ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO.....	99
3.1. Conocimiento tácito.....	100
3.2. Conocimiento Explicito .....	100
4. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO .....	101
4.1. Conocimiento tácito.....	102
4.2. Conocimiento Explicito .....	102
5. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	103
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
CONCLUSIONES .....	105
RECOMENDACIONES .....	106
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
BIBLIOGRAFÍA .....	108
LINKOGRAFÍA .....	108
<b>ANEXOS</b>	
ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES	
ENCUESTA PARA LOS JEFES INMEDIATOS	

## ÍNDICE DE IMÁGENES Y CUADROS

Imagen N° 1: Implantación de un sistema de gestión del conocimiento según Web weyerhaeuser .....	27
Imagen N° 2: Modelo Para Crear GC .....	28
Imagen N° 3: De los Procesos a los procedimientos. ....	30
Imagen N° 4: Mapa de Procesos.....	34
Imagen N° 5: Diagrama General de Producción. ....	35
Imagen N° 6: Etapas del modelo descriptivo .....	38
Imagen N° 7: Etapas del modelo Perceptivo.....	39
<i>Cuadro N° 1: Definición de las variables.....</i>	<i>42</i>
<i>Cuadro N° 2: Operacionalización de las Variables. ....</i>	<i>42</i>
Imagen N° 8: Árbol de causas de los problemas de los Procesos.....	73
Imagen N° 9: Mapa de Procesos.....	75
Imagen N° 10: Mapa de Procesos interrelacionados .....	75
Imagen N° 11: flujo grama del inicio del Proceso Productivos más frecuente “Venta de Circuitos turísticos locales” .....	78
Imagen N° 12: Mapa de Proceso Productivos más frecuente “Venta de Circuitos turísticos locales” .....	71
Imagen N° 13: Gestión del conocimiento .....	83
Imagen N° 14: Autoanálisis.....	84
Imagen N° 15: Creación de Conocimiento.....	85



## ÍNDICE DE TABLAS

### 4.1.1. DE LAS ENCUESTAS

Tabla N° 1: Conocimiento de la existencia de los Procesos Productivos .....	50
Tabla N° 2: Principales Productos Productivos.....	51
Tabla N° 3: Instrucciones o Indicaciones antes de iniciar las actividades .....	52
Tabla N° 4: Material de apoyo proporcionado .....	53
Tabla N° 5: Problemas en las Actividades Económicas. ....	54
Tabla N° 6: Problemas en las Actividades .....	55
Tabla N° 7: Conocimientos Diferenciado .....	56
Tabla N° 8: Existencia de nuevas ideas. ....	57
Tabla N° 9: Perspectiva del Colaborador con Respecto a la Satisfacción del Cliente.....	58
Tabla N° 10: Que se debe mejorar en los Proceso.....	59
Tabla N° 11: Características Deseadas en los Proceso .....	60
Tabla N° 12: Existencia de Gestión del Conocimiento.....	61

### 4.1.2. DE LAS ENTREVISTAS

Tabla N° 13: Existencia de Procesos Productivos .....	63
Tabla N° 14: Procesos Productivos.....	64
Tabla N° 15: Conocimiento de los Procesos .....	65
Tabla N° 16: Problemas en los PP. ....	66
Tabla N° 17: Procesos productivos y sus Problemas.....	67
Tabla N° 18: Los colaboradores reciben material de instrucción.....	68
Tabla N° 19: Tipo de material de Instrucción para los Colaboradores.....	69
Tabla N° 20: Existencia de factores diferenciadores en el trabajo .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### 4.1.1. DE LAS ENCUESTAS

Gráfico N°1: Conocimiento de los procesos productivos .....	50
Gráfico N°2: Principales procesos productivos .....	52
Gráfico N°3: Instrucciones o indicaciones antes de iniciar las actividades .....	53
Gráfico N°4: Material de apoyo proporcionado .....	54
Gráfico N° 5: Problemas en las actividades económicas .....	55
Gráfico N° 6: Problemas en las actividades .....	56
Gráfico N° 7: Conocimientos diferenciado .....	57
Gráfico N°8: Existencia de nuevas ideas .....	58
Gráfico N° 9: Perspectiva del colaborador con respecto a la satisfacción del cliente .....	59
Gráfico N° 10: Qué se debe mejorar en los proceso .....	60
Gráfico N° 11: Características deseadas en los proceso .....	61
Gráfico N° 12: Gestión del Conocimiento .....	62

### 4.1.2. DE LAS ENTREVISTAS

Gráfico N° 13: Existencia de procesos productivos .....	63
Gráfico N° 14: Procesos productivos .....	64
Grafica N° 15: Conocimiento de los procesos.....	65
Gráfico N° 16: Problemas en los PP .....	66
Gráfico N° 17: Los problemas en los proceso productivo.....	67
Gráfico N° 18: Los colaboradores reciben material de instrucción .....	68
Gráfico N° 19: Tipo de material de instrucción para los colaboradores .....	69
Gráfico N° 20: Existencia de factores diferenciadores en el trabajo.....	70

## RESUMEN

En el campo de desarrollo empresarial, el conocimiento es la materia prima y el recurso clave para la organización. El knowhow es el factor más importante, su absorción es la clave en una gestión del conocimiento; crear nueva información constituye la maquinaria intelectual para los objetivos de la empresa.

Con esta premisa y teniendo en claro que los procesos productivos en una empresa son generadores de utilidades, se pretende diseñar un modelo de gestión de conocimiento para los procesos productivos en la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L. con el fin de mejorar los mismos.

En la era del conocimiento en la que vivimos, resulta fácil acceder a cualquier tipo de información, así no se esté presente en el lugar de origen o tener que esperar un largo tiempo para acceder a los medios que nos ayuden a acceder a éste. Esto se debe al gran avance tecnológico que se viene dando en estos últimos años, avances que no sólo ha afectado el quehacer diario de una persona común, sino que también afectan a las organizaciones y países en su desarrollo económico.

Esto es un arma de doble filo para las organizaciones, ya que puede jugar a su favor o en contra, dependiendo si la organización es la que dispone y maneja esta herramienta o es la competencia.

Hoy en día las organizaciones que aprenden rápido de la información, experiencias, costumbres y otros medios que permitan crear conocimiento generan una de las mayores y más valiosas ventajas competitivas para su futuro desarrollo y crecimiento de las mismas.

Ahora bien no sólo es cuestión de que las organizaciones obtengan conocimiento, sino también que sepan gestionarlo; es decir conocerlo, almacenarlo y difundirlo, de tal forma que se vuelva un recurso estratégico que permita posicionar a la empresa de tal manera que pueda sobrevivir en una economía cambiante y agresiva.

La implantación de esta herramienta administrativa se da en todos y cada una de las ramificaciones de la organización, ya que en todas partes de ésta existe la presencia del recurso humano quienes son los principales actores generadores de éste ya sea por sus creencias, costumbres o actuaciones.

Sin embargo la razón de existir de las empresas es el lucro, y este se genera cuando realizan sus actividades productivas, las cuales tienen diferentes procesos que

muchas veces atraviesan por problemas que son constantes y repetitivos debido a que no existe una gestión del conocimiento que permita aprender de los errores y al mismo tiempo difundir lo aprendido a todo el recurso humano, mejorando así los procesos organizacionales y proveyendo de nuevos medios para lograr una mayor capacidad de respuesta a los requerimientos del entorno.

Las palabras claves en este trabajo de investigación son:

- ✓ **Conocimiento:** Es una mezcla fluida de experiencia, valores, cultura, creencias e información que proporciona un marco para la evaluación de nuevos problemas.
- ✓ **Gestión del Conocimiento:** Es la creación, almacenamiento, difusión e implementación del conocimiento que se crea dentro o fuera de la organización y que ayuda en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.
- ✓ **Procesos:** Es la sucesión cronológica, secuencial y sistematizada de tareas.
- ✓ **Procesos Productivos:** Se trata de un conjunto de operaciones o tareas que son necesarias para llevar a cabo la prestación de un servicio.

## **ABSTRACT:**

In the field of business development, knowledge is the raw material and the key resource for organizational. The know-how is the most important factor, absorption is a key factor because it can generate, create new information and is the intellectual machinery of the objectives of the company.

With this premise and taking clear that the production processes in a company is generating profits as such, is intended to design a model of knowledge management for production processes in the company Alcicafrep Vip Tours S.R.L in order to improve them.

In the knowledge era in which we live, it is easy to access any type of information, and is not present in the place of origin or having to wait a long time to access the means to help us get to it. This is due to great technological progress that has occurred in recent years, progress has not only affected the daily lives of ordinary people, but also affect organizations and countries in their economic development.

This is a double-edged sword for organizations, as it can play in your favor or against, this will depend on whether the organization provides and manages this tool or competition.

Today organizations learn faster information, experiences, customs, and other means to create knowledge generated one of the largest and most valuable competitive advantage for its future development and growth of the same.

But it's not just about organizations to gain knowledge but also to know to manage it, ie to know, store and spread, so that a strategic resource that allows position the company so that it can survive in turns moody and aggressive economy.

The implementation of this management tool is given in each and every one of the branches of the organization, as everywhere in this there is the presence of human resources who are the main generators actors in it either for their beliefs, habits or actions.

However the reason for existence of companies is profit, and this is generated when performing their productive activities, which have different processes that often experiencing problems that are constant and repetitive because there is no knowledge management that allows learn from mistakes while disseminating lessons to all human

resources, improving organizational processes and providing new ways to achieve greater responsiveness to the needs of the environment.

The key words in this research are:

- ✓ ***Knowledge:*** It is a fluid mix of experience, values, culture, beliefs and information that provides a framework for the assessment of new challenges.
- ✓ ***Knowledge Management:*** The creation, storage, dissemination and implementation of knowledge that is created inside or outside the organization and helps in decision-making and problem solving.
- ✓ ***Processes:*** It is chronological, sequential and systematic systematized of tasks.
- ✓ ***Production Processes:*** This is a set of operations or tasks that are necessary to carry out the provision of a service.

## INTRODUCCIÓN:

Esta investigación tiene mucha información, por lo que se estructura de la manera que a continuación se presenta.

En el *Capítulo I: formulación del Problema*, se formuló el problema y se establecieron los objetivos, posteriormente se delimitó la investigación haciendo una delimitación geográfica, temporal y sociodemográfica; para posteriormente pasar a la delimitación teórica, metodológica y práctica; y como todo y todos tienen limitaciones este proyecto también.

Después en el *Capítulo II: Planteamiento Teórico*, se realizó una búsqueda bibliográfica y en la web, se plasmó los antecedentes que se dividieron en tres: internacionales, que por estar en un mundo globalizado, la web contribuyo en su totalidad; nacionales, este fue más tedioso de buscar ya que por ser un tema relativamente nuevo no se puede acceder a información de primera mano; y locales, el cual es grato decir que una tesis para obtener el grado de maestro en la Universidad Nacional de Cajamarca, aporto al presente trabajo. Gracias a todo lo revisado se estableció el marco teórico el cual trata de tomar todos los puntos que ayuden a dilucidarle problema e Hipótesis, así como llevar el trabajo de investigación a buen puerto. Tampoco se dejó de lado la elaboración del marco conceptual. La parte más interesante del proyecto fue la delimitación de la tesis con sus respectivas variables y la definición conceptual y operativa de cada una de ellas.

Posteriormente en el *Capítulo III: Planteamiento Metodológico*, contiene el tipo de investigación, diseño de investigación, método de Investigación, alcances, técnicas de recolección y procesamiento de datos, estructura tentativa del informe.

En el *Capítulo IV: Resultados*, contiene todas las conjeturas que se pudo llegar después de haber observado el día a día en el desarrollo de los procesos productivos, además de realizar cuestionarios y entrevistas a los colaboradores de la empresa; esto con la finalidad de dar sustento a nuestra tesis y enfocar los punto a corregir del modelo propuesto.

Ya en *Capítulo V: Diseño del modelo de Gestión del Conocimiento Propuesto*, se presenta el modelo de la GC. que se adecua a los problemas que la organización tiene en sus PP. Este modelo no es más que un conjunto de pasos para la creación y una buena utilización del conocimiento que se da en la empresa y fuera de ella.

## **CAPÍTULO I:**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**



### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA:

La empresa *Alcicafrep Vip Tours S.R.L.* se inicia como una empresa familiar en el año 2004 y tiene como actividad económica la prestación de servicios turísticos a diferentes lugares del departamento de Cajamarca y del Perú.

Esta empresa se creó con el propósito de brindar un servicio de turismo de calidad y con precios accesibles a todo tipo de visitantes (turistas) que llegan a la ciudad de Cajamarca o salen de ella con el entusiasmo de conocer llevarse buenos recuerdos.

En el año 2005 adquirieron su primera unidad móvil propia, la cual le distinguió de la competencia, ya que fue la única empresa dedicada a este rubro que tenía transporte propio, lo cual le permitió reducir sus costos y brindar un servicio más personalizado. Ya con el pasar de los años su crecimiento ha sido lento en comparación con el primer año en que inicio sus actividades económicas.

Como bien la empresa sabe, el mundo de hoy exige cada día mucho más, y la competencia es uno de los principales agentes que se debe tener muy presente ya que estos están cambiando de estrategias constantemente para ser los líderes en el mercado tratando de aprovechar el mercado interno (la ciudad de Cajamarca) donde se desarrolla económicamente la empresa *Alcicafrep Vip Tours S.R.L.*, ya que es un departamento con clara vocación productiva favorable para múltiples actividades de naturaleza turística; según el inventario de recursos turísticos, en nuestra región se ubican múltiples atractivos en sus diferentes categorías, como manifestaciones culturales, Sitios Naturales y atractivos Folclóricos. Además se cuenta con dos de las 7 maravillas del Perú, las cuales son Baños del Inca (1° maravilla) y Cumbe Mayo (3° Maravilla).

Después de un análisis se pudo ver que la empresa se ha estancado en un punto que cuando desarrolla sus actividades económicas incurre en muchos errores que son repetitivos y no se retroalimenta de los nuevos conocimientos que se producen con ellos; siendo los procesos productivos los más perjudicados.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

*¿Los problemas que se presentan en los procesos productivos en la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L se pueden revertir a través del diseño de un modelo de gestión del conocimiento?*

## 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

### 1.3.1. General:

- ✓ Identificar y analizar los problemas que se presentan en los procesos productivos y diseñar un modelo de gestión del conocimiento para la empresa Alcicafrep Vip Tours, con la finalidad de una posible mejora de los mismos.

### 1.3.2. Específicos:

- ✓ Identificar los procesos de la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L.
- ✓ Identificar los procesos productivos de la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L.
- ✓ Identificar y analizar los principales problemas que se presentan en los procesos productivos de la en la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L.
- ✓ Diseñar un modelo Gestión del Conocimiento para la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L., con la finalidad de mejorar sus procesos productivos.

## 1.4. JUSTIFICACIÓN:

A continuación se cita un párrafo que nos muestra la importancia de realizar la GC en una empresa.

Toda empresa sea industrial, artesanal, servicios o comercial, busca crecer y desarrollarse, para ello, necesita ser lucrativa de manera sostenida y permanente, teniendo en cuenta que, las ganancias que se obtienen rápidamente, basadas en el aumento abusivo de precios, desaparecen tan rápido como vienen. Para que esto no suceda, es necesario conquistar y mantener a los clientes, lo cual es posible si ofrecemos productos, servicios y precios mejores que los de la competencia, sin dejar de lado el margen de ganancia que garantiza la supervivencia, desarrollo y sostenibilidad

permanente de la empresa. Uno de los cambios para esto, es el aumento de la producción, la mejora de la calidad y la reducción de costos de sus procesos, sean ellos de producción, ventas, prestación de servicios o administrativos, que son ejecutados en su mayoría por sus trabajadores, quienes conocen a veces hasta mejor que el mismo dueño el movimiento de la empresa. Todo ello se realiza a través de cambios y mejoras que son realizados por el mismo empresario y sus trabajadores, que son de fácil implantación, de corto plazo y sobre todo de bajo costo. (Perú, pequeñas y medianas empresas [PERUPYMES], 2005, p .3)

Tomando en cuenta el párrafo anterior, la empresa Alcicafrep *vip Tours S.R.L.* no sólo tiene que administrar mejor su capital tangible, sino que está en la obligación de administrar también su capital intangible, para que así sus ganancias sean sostenibles y no dependan de una o un grupo de personas.

➤ **Teórica:**

La investigación se justifica a nivel teórico, ya que los aportes de un modelo de gestión del conocimiento ayudarán a enriquecer y dar soporte a los procesos productivos con los que la empresa cuenta, así mismo aportarán a la elaboración de nuevas y eficientes estrategias a tomar para cada área.

➤ **Metodológica:**

Desde esta perspectiva es trascendental, ya que da un lineamiento confiable y valido al momento de gestionar el conocimiento en los procesos productivos de las empresas y especialmente en empresas afines al rubro de turismo.

➤ **Práctica:**

El presente trabajo es importante porque pretende aportar un modelo de gestión del conocimiento, necesario para la resolución de posibles problemas en los procesos productivos. De tal forma que los procesos productivos no dependan de una determinada persona, sino que dichos conocimientos estarán al alcance de cualquier colaborador asignado al puesto.

### 1.5. LIMITACIONES:

- La empresa no tiene definido ningún tipo de documentos normativos, ni mucho menos la implantación de herramientas administrativas.
- La información obtenida en la empresa es muy abstracta, ya que no existe registros escritos.
- La escasa información con la que se cuenta sobre gestión del conocimiento implantada en empresas peruanas, ya que existen pocos trabajos que aborden esta herramienta administrativa en los recintos académicos, como son las bibliotecas de las diferentes universidades.

**CAPÍTULO II:**  
**2. MARCO TEÓRICO**

## 2.1. ANTECEDENTES:

### 2.1.1. Antecedentes Internacionales:

*Ojeda T. (2012)* en su trabajo *“Empresa y sociedad del conocimiento”;* *trabajo realizado para el portal web SLIDESHARE-Chile.* Concluye que la gestión del conocimiento es un proceso que ayuda a la circulación del conocimiento ya sea tácito o explícito dentro de una organización para la resolución de problemas eficientemente, utilizando la menor cantidad de recursos y obteniendo la mayor cantidad de beneficios, y obteniendo también cada vez una mayor cantidad de capital intelectual, es por esto que cada vez más empresas están implementando la GC y logrando excelentes resultados.

*Pereira H. (2011)* en su trabajo *“Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa”;* *Artículo publicado en la revista CEGESTI – Éxito Empresarial - Méjico.* Identifica que el objetivo de la gestión del conocimiento es identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener los resultados de la unión de la información disponible y las opiniones, experiencias y puntos de vista que aportan todos los integrantes de la empresa, para utilizarlo en su beneficio.

*Arceo G. (2009)* en su trabajo *“Impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información: un estudio en las PYMES del sector agroalimentario de Cataluña”- España.* Llega a la conclusión que los resultados tangibles son el argumento más poderoso que se cuenta para convencer a cualquiera de la aceptación de un programa de GC. No obstante, no suele resultar sencillo medir la aportación que realiza el conocimiento a los resultados de la empresa, entre ellos los resultados de innovación, puesto que hay otros muchos factores más tangibles que inciden en ellos. Por lo tanto, determinar la influencia que tienen los activos de la GC en la innovación sigue siendo una cuestión más teórica que práctica en la mayor parte de las empresas. Deduciendo así que en las PYMES catalanas está influenciada por la GC.

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales:

*Cesa A. (2010)* en su trabajo *Gestión del conocimiento y liderazgo mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes;*

*tesis para obtener el grado de magister en administración en la UNMSM.* Llega a las siguientes conclusiones; que los gerentes de las PYMES son conscientes de la necesidad de implantar un programa de formación de recursos humanos (gestión del conocimiento), pero los accionistas se resisten ya que argumentan que no hay suficientes fondos, a pesar de ello sus empresas no conocen del todo que es GC pero son capaces de transmitir empíricamente el conocimiento a través del trabajo en equipo y en el aprendizaje a pie de letra de los modelos mentales (protocolos); asimismo también hace hincapié en los dominios personales que tiene el gerente, en donde éstos influyen en a la hora de que tomen decisiones y también en sus subordinados.

*Alarcón J. (2007)* en su trabajo *Modelo de Gestión del Conocimiento aplicado a la Gestión de Procesos de Negocio; tesis para obtener el título de ingeniero de sistemas en la UNMSM.* Concluye que un modelo de GC tiene que centrarse en la integración de las estrategias con los procesos, teniendo como soporte la tecnología, es decir se tiene que administrar personas y tecnología donde se relaciona TI y GC. Por otro lado, un modelo de GC para optimizar los procesos tiene que generar arquitectura de conocimiento.

### **2.1.3. Antecedentes Locales:**

*Azahuanche R. (2009)* en su trabajo de investigación denominado *“Gestión del conocimiento: obstáculo y posibilidades en las organizaciones del distrito de Cajamarca”*, tesis para obtener el grado de maestro en ciencias - UNC. Concluye que la gestión del conocimiento por ser una cuestión intangible no es fácil de implementar en las empresas Cajamarquinas, ya que tiene como principal obstáculos al recurso humano que labora en las mismas; además de ello plantea dos variables críticas que traban una gestión del conocimiento, las cuales son: la transformación del conocimiento y la asimilación del conocimiento; así mismo también plantea dos variables que lo facilitan: la adquisición del conocimiento y la explotación del conocimiento. Y por último nos dice que el modelo eficiente para una gestión del conocimiento en las empresas tienen que

tener los siguientes elementos: estrategias, personas, procesos, cultura, tecnología y estructuras.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL:**

### **2.2.1. Teorías administrativas:**

Como sabemos las teorías administrativas son modelos o conceptos que se manejaron y se manejan con la finalidad de dar diferentes perspectivas para una eficaz y eficiente administración de los recursos de las empresas y así poder lograr cumplir con los objetivos y metas de las mismas.

Las teorías administrativas que respaldan o dan base a la gestión del conocimiento y que a la vez apoya mi proyecto son:

#### ***a) Enfoque de la ciencia de la decisión y de la Información (CIDI):***

Con respecto a la Gestión del conocimiento; este enfoque tiene influencia principal en el pensamiento y la práctica de la gestión basada en la ciencia de la decisión y de la información.

Es muy importante para las nociones de una gestión del conocimiento, ya que hace hincapié a las decisiones y a la información que tiene la empresa, elementos importantes en la G.C. debido a que con la mezcla de experiencias, habilidades, cultura e información nace el conocimiento y con este podemos también tomar las mejores decisiones. Todo esto respaldado por la tecnología, que también es un elemento que identifica este enfoque.

#### ***b) Enfoque de Sistemas para la Gestión:***

Con Respecto a los Procesos; el sistema, como un todo, se considera mayor que las suma de sus partes (Mennesota Minin and Manufacturing Co.) Módulo – Texto de Estudio, Instituto de Desarrollo Gerencial de la UNT, pág. 19.

Este enfoque también hace referencia al deseo de los trabajadores a contribuir en la organización.

Un sistema cooperativo es un conjunto complejo de componentes físicos, biológicos, personales y sociales que mantienen una específica relación sistemática en virtud de la cooperación de dos o más personas para lograr, como mínimo, un fin definitivo.



Módulo – Texto de Estudio, Instituto de Desarrollo Gerencial de la UNT, pág. 19.

Como sabemos con la GC todos los colaboradores pueden contribuir con sus conocimientos explícitos y tácitos para con sus semejantes en el desarrollo de sus actividades con el fin de lograr sus objetivos personales y los de la organización. Con esto podemos desarrollar un sistema de conocimientos.

### **2.2.2. Generalidades:**

De la tesis de Alarcón J. (2007) tomaré algunos estudios que muestran un panorama de la Gestión del Conocimiento en las empresas. Los cuales señalo a continuación:

#### **Análisis estadístico de la Gestión del Conocimiento:**

Existen estudios realizados por instituciones internacionales, como la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología – FUNDECYT citado por Alarcón M. (2007, p. 5):

Promovió, diseñó y realizó el primer estudio sobre Gestión del Conocimiento en Extremadura - España, y más específicamente en el ámbito empresarial, a través del denominado Proyecto KM-EX, y financiado por la Junta de Extremadura y los fondos Feder de la Unión Europea, en el año 2003. Para dicho estudio se realizó un cuestionario que contenía temas como:

- Inteligencia organizacional.
- Clientes, mercados y competidores, productos, procesos, empleados. Aprendizaje organizativo.
- Cultura y contexto organizativo.
- Mentalidad e Innovación.
- Soporte y plataforma para la Gestión del Conocimiento Inversión, medición y resultados de la Gestión del Conocimiento.
- Tipos de Conocimiento y ventajas competitivas
- Características del entorno competitivo
- Medida del desempeño.

De este estudio se pudo sacar algunas conclusiones las cual menciono a continuación.

- a) ***La necesidad de definir la Gestión del Conocimiento:*** Casi la mitad de las organizaciones (el 48,5%) no responde a esta pregunta, un concepto claro de lo que es la Gestión del Conocimiento.
- b) ***La Gestión del Conocimiento proporciona Ventajas Competitivas:*** Atendiendo a la percepción de sí la Gestión del Conocimiento proporciona ventajas competitivas para la organización, las respuestas son elevadas.

La ventaja competitiva que aporta la Gestión del Conocimiento, para la organización, es sobre todo, que aporta valores típicamente “humanos”, unidos a la innovación, como factor estratégico. No hay respuestas que consideren a la formación y motivación como nada relevante o poco relevante.

- c) ***Necesidad de reducir el tiempo de respuesta de los procesos de negocio:*** Sobre los indicadores de gestión, se pone de manifiesto el interés por reducir el tiempo de respuesta de los procesos de negocio.
- d) ***Área funcional de la Gestión del Conocimiento:*** La Gestión del Conocimiento en las organizaciones no suelen asignar a una sola área de la empresa.
- e) ***Las Organizaciones deben ser conscientes de la existencia de conocimiento interno.***
- f) ***La Organización debe promover la Gestión del Conocimiento:*** En las empresas no se está llevando a cabo ninguna iniciativa de Gestión del Conocimiento, pero se está considerando.

### **2.2.3. Gestión del Conocimiento:**

Muchas instituciones dejan de lado este tema, como hace referencia DRUCKER, ARGYRIS y BROWN (2003, Contra Caratula), sostiene que “La gestión del conocimiento, es decir, la forma en que las empresas generan, comunican y aprovechan sus activos intelectuales, no ha sido considerada hasta muy recientemente como una fuerte esencial ventaja competitiva dentro de la economía de la información”.

Gestión del conocimiento como término es relativamente nuevo; como problema, se trata de dar respuesta de qué hacer con lo que “se sabe” para aprovecharlo y administrarlo como recurso que posee características únicas y que, por tanto, necesita de técnicas originales para su gestión. Se reconoce al conocimiento como un activo corporativo relevante (Hernández, 2008, p.7).

La GC apunta a aprovechar lo bueno y malo que se hizo para así transmitir al nuevo colaborador o retroalimentar los conocimientos del colaborador que está ocupando un determinado puesto. “Imagínense que cada vez que una persona vaya a enfrentar una tarea le pudiésemos ofrecer: ¿Te gustaría saber quién ha hecho antes algo similar? ¿Te interesa saber cómo le fue, qué herramientas utilizó, qué le funcionó bien y con qué tuvo problemas, cómo los solucionó? Sería un sueño hecho realidad para cualquiera. En definitiva, estamos hablando de sacar partido de la memoria corporativa, poner en el conocimiento a disposición de las personas y conectar a conocedores con aprendedores”.

América Learning Media (2004, parr. 2)

Entonces gestionar conocimiento no es más que tratar que los colaboradores no cometan los mismos errores una y otra vez, sabiendo que esto atrasara los procesos o peor aún que genere pérdidas económicas a la empresa.

#### **A. El Conocimiento:**

Según Davenport (2003), citado por Hernández (2008, p. 17), afirma que:

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internacionalización experta que proporciona un marco para la evaluación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo se arraiga en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

Para Dolores (2003), citado por Hernández (2008, p. 17), Argumenta que:

El conocimiento es: “proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se produce en el pensamiento humano, dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica, esto es, conocimiento es la base para la acción”.

El conocimiento como recurso se encuentra en las personas y los procedimientos, alimentándose permanentemente de la experiencia. El conocimiento en tanto recurso no parece responder al principio fundamental de la escasez, sino más bien al de la abundancia. Se ha identificado el conocimiento como el único recurso ilimitado y el único activo que aumenta con el uso (Hernández, 2008, p. 25).

De los conceptos anteriores se concluye que el conocimiento es una mezcla de experiencia estructurada, valores, y costumbres que proporciona un marco para la evaluación e inclusión de nuevas experiencias e información. Esta mezcla se origina y es aplicada en la mente de las personas.

El conocimiento existente en las personas y forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana. Con respecto al conocimiento Andreu y Sieber (1999), citado por Hernández (2008, p. 10) señala principalmente tres características:

- ✓ Es personal, ya que se origina y reside en las personas que lo asimilan como resultado de su propia experiencia y lo incorporan a su acervo personal al estar convencidas de su significado y de sus implicaciones.
- ✓ Es permanente e incremental, ya que su utilización puede repetirse sin que se consuma o desgaste como sucede con otros bienes físicos. Por el contrario, se incrementa al utilizarse con un conocimiento recientemente adquirido.
- ✓ Es guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento ya que esa acción tiene por objetivo mejorar las consecuencias de los fenómenos percibidos por cada individuo.

Estas características convierten al conocimiento en un cimiento sólido para el desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas. Al ser el conocimiento resultado de la acumulación de experiencias personales, su imitación es complicada aunque algunos tipos de conocimiento pueden articularse con mayor facilidad que otros.

Las fases de generación y transferencia del conocimiento, son procesos que cuentan con una mayor cantidad de conocimiento tácito. Tanto en la etapa de codificación como en la etapa de utilización se observa cómo el conocimiento tácito es convertido en conocimiento explícito para la comprensión y disposición del mismo de todos los miembros de la empresa. Bueno (2002), citado por Hernández (2008, p. 11), señala que los aspectos fundamentales de la Dirección del Conocimiento son la creación y la distribución del conocimiento.

El conocimiento surge cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de manera combinada con su propia experiencia y capacidad. El conocimiento deriva de la información, así como la información deriva de los datos. Si la información se transforma en conocimiento, las personas son las que hacen prácticamente todo el trabajo. Davenport y Prusak (2001), citado por Hernández (2008, p. 11), sostiene que “Las actividades propias de la generación del conocimiento se producen entre seres humanos”. Bueno (2000), citado por Hernández (2008, p. 11), sostiene que “Aunque un ordenador pueda captar y transformar datos en información, sólo el ser humano puede convertir estos datos y esa información en conocimiento”.

#### **B. Conceptos de Gestión del conocimiento:**

Drucker (2001), citado por Hernández (2008, p. 17), afirma que: “lo que hace diferente a la sociedad actual no es que el conocimiento es tomado como otro recurso más (la tierra o el capital), sino que es el recurso”.

Bueno (1999), citado por Hernández (2008, p. 17), menciona que: “La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales”.

Wiig (1997), citado por Hernández (2008, p. 17), sostiene que:

La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual. La gestión del conocimiento vista como un proceso, está integrada básicamente por la generación, la codificación, la transferencia y la utilización del conocimiento dentro de la empresa.

Brooking (1997), citado por Hernández (2008, p. 17), Mencionó “La gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos intangibles humanos en una organización.

Se presenta entonces a la gestión del conocimiento como el proceso sistemático de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento con el fin de mejorar los resultados en la organización y explotar cooperativamente el conocimiento.

Es uno de los pocos recursos que no sólo cuando se entrega no se pierde, sino que se multiplica al compartirlo. Y para compartirlo hay que gestionarlo.

#### **2.2.4. Tipos de Conocimiento:**

##### **A. Conocimiento Tácito:**

Para Kogut y Zander (1992), citado por Hernández (2008, p. 19), sostiene que:

Esta clasificación se origina en el trabajo de Polanyi (1962) donde el atributo tácito fue en un principio adoptado para indicar un conocimiento fundamental o enraizado en la acción de un individuo. El conocimiento

tácito puede ser definido como un conocimiento acumulado por el hombre, el cual es difícil de ser articulado y expresado formalmente, por lo que adquiere un alto poder intuitivo. Por ello es mucho más difícil de compartir, puesto que en la mayoría de las ocasiones no es fácil de articular y esto hace que su transferencia entre las personas sea lento, costoso e incierto.

Para Grant (1996), citado por Hernández (2008, p.19), mencionó “Es un conocimiento que está compuesto por ideas, intuiciones y habilidades, que está internamente incorporado en las personas, que influye en su manera de comportarse y que se manifiesta a través de su aplicación”.

Para Nelson y Winter (1982), citado por Hernández (2008, p. 20), sostiene que:

El conocimiento tácito ha sido asociado también como un enfoque de rutinas organizativas de acuerdo con la teoría evolucionista. En el proceso de desarrollo del conocimiento está basado en una transformación de conocimiento.

De lo citado anteriormente, se puede decir que el conocimiento tácito se presenta en los individuos. Es aquel que existe en la mente de las personas. En forma de Knowhow implica saber cómo hacer algo y posee la naturaleza o carácter de procedimiento.

#### **B. Conocimiento Explícito:**

Para Nonaka y Takeuchi (1995), citado por Hernández (2008, p. 21), sostiene que:

El conocimiento explícito es cuantificable, estructurado, tiene forma y se recoge en documentos y fórmulas. También se le ha definido como aquella información documentada que facilita la acción. Es un conocimiento más fácil de documentar y compartir, y es el que mejor se adapta al paradigma de la organización como una máquina de procesar información.

Conocimiento que puede ser comunicado o transmitido desde un individuo a otro mediante un lenguaje formal y sistemático, de manera que quien lo recibe llega a obtener el mismo conocimiento que el emisor. Su principal característica es que es fácil de transferir al no requerir medios o mecanismos complejos.

#### **2.2.5. Proceso de creación del conocimiento:**

El conocimiento explícito es aquel que puede articularse en el lenguaje formal y transmitirse con facilidad ente los individuos. El conocimiento tácito, del otro lado, puede describirse como el conocimiento personal incorporado en la experiencia individual y que involucra factores intangibles como las creencias, la perspectiva, el instinto y los valores personales. En pocas palabras, el conocimiento explícito puede estar incluido dentro de unos cuantos símbolos concisos que pueden codificarse mediante el lenguaje (es decir, la palabra escrita) y/o una máquina. Por su naturaleza, se puede distribuir o difundir ampliamente. El conocimiento con carácter más tácito no se puede codificar y únicamente se puede difundir, frente a frente, en modelos sincrónicos de comunicación.

Claramente, el espectro de Polanyi desafía la premisa de que el conocimiento tiene que interiorizarse, pero sus puntos de vista se formaron antes de la revolución de la información que levantó efectivamente el límite de lo que constituye el conocimiento en la empresa de hoy.

El conocimiento explícito, debido a su naturaleza, típicamente se capta e intercambia a través de toda la organización. El Gerente inteligente reconoce el reto de esta clase de conocimiento como el manejo de todo el volumen de información que está disponible.

Por otra parte, aunque el conocimiento tácito puede representar potencialmente un gran valor para la organización, por su propia naturaleza es mucho más difícil (en ocasiones imposible) de captar y difundir.

El conocimiento explícito puede transferirse de manera apropiada, con la ayuda de herramientas electrónicas, mientras que, de otro lado, la manera más eficiente de transmitir el conocimiento tácito a lo largo y ancho de la



organización es haciéndolo *frente a frente*. Procedimientos como los programas para aprendices, *las tutorías y las comunidades de práctica han demostrado su efectividad*.

El modelo de Nonaka y Takeuchi, según Drucker, et. al. (2003, p. 31), sostienen que existen cuatro formas de crear conocimiento, como se muestra a continuación.

#### **A. De Conocimiento Tácito a Conocimiento Tácito (Socialización):**

A veces una persona comparte su conocimiento tácito con otra, puede ser a través de la observación, la imitación y la práctica, para lo cual ese nuevo conocimiento llega a formar parte de su propia base de conocimiento tácito (asimilación).

Pero por si sola, la asimilación es una forma bastante limitada de creación de conocimiento, aunque el aprendiz adquiere los conocimientos del maestro, pero ninguno de los dos obtienen una percepción sistemática sobre el conocimiento del oficio. Es por esto que éste no puede ser aprovechado fácilmente por la empresa.

#### **B. De Conocimiento explícito a conocimiento explícito (Asociación):**

Una persona también puede cambiar varias partes separadas de conocimiento explícito para establecer un nuevo conjunto de conocimiento. Esto se puede ver cuando un gerente recopila información de los diversos departamentos para elaborar un informe financiero; dicho informe es un conocimiento nuevo ya que sintetiza una información recibida de varias fuentes distintas, sin embargo esa combinación tampoco amplía realmente la base de conocimiento existente en la empresa.

Pero cuando interactúa el conocimiento explícito y tácito sucede algo muy valioso.

**C. De Conocimiento tácito a conocimiento explícito (Exteriorización):**

Cuando el aprendiz que ya tiene conocimiento tácito que los adquirió de su maestro, logra expresar formalmente los fundamentos de su conocimiento, lo convierte en conocimiento explícito y lo puede compartir con otros.

Y regresando al ejemplo del gerente que elabora un plan financiero, idea un nuevo e innovador modelo de control presupuestario basado en su propio conocimiento tácito adquirido a lo largo de sus años de trabajo.

**D. De conocimiento explícito a conocimiento tácito (Interiorización):**

A medida que el nuevo conocimiento explícito se extiende por toda la empresa, otros empleados empiezan a interiorizarlo, es decir lo usan para ampliar, exceder y modificar sus propios conocimientos tácitos.

Regresando al ejemplo; la propuesta del directivo sobre su estado financiero, provoca una revisión del sistema de control financiero de la empresa. Otros empleados utilizan esa innovación y al final la consideran un hecho aceptado, que forma parte del conjunto de herramientas y recursos necesarios para la realización de sus tareas.

**2.2.6. Gestión del Conocimiento en las empresas:**

El eficiente funcionamiento de cualquier tipo de organización requiere de planeación, desarrollo y evaluación. Eficiencia significa eficacia, es decir, cumplir con ciertos objetivos y hacerlo con el mínimo de recursos. Para lograrlo se necesita integrar acciones y reflexiones con conocimientos, habilidades, actitudes y recursos. En tal sentido, son críticas las condiciones que favorecen la formación de comunidades de aprendizaje en donde se da de manera eficiente la gestión del conocimiento, haciendo posible que emerjan ambientes virtuales de aprendizaje que propicien la creación, circulación, tratamiento y utilización de dicho conocimiento. Aprender a aprender en estas circunstancias es vital en la sociedad del conocimiento, tal como son las demandas actuales y, sobre todo, las previsiones futuras.

En el diseño y control de programas, procesos y productos se dan intercambios de diversas materias primas, de distintas formas de energía y de

todo tipo de información. Las condiciones de operación con frecuencia son cambiantes, implican riesgos, y requieren de especiales cuidados en cuanto a su generación, seguimiento y control. La administración y eficiente utilización de conocimientos acerca de la estructura y el funcionamiento de cada organización constituye su capital no financiero y corresponde a activos intangibles que deben ser percibidos, valuados y, por lo tanto, medidos.

Edvinsson y Malone (1998, ¶ 2).

Las organizaciones humanas generan escenarios apropiados para estructurar y monitorear el análisis de resultados y la toma de decisiones. Para ello se diseñan métodos y herramientas que ayuden a buscar, almacenar, organizar y compartir documentos que contienen colecciones de datos, archivos con información y tratados en donde se genera y aplica el conocimiento. Un ejemplo de este tipo de métodos muy empleados en las organizaciones humanas es la Norma ISO 9000 del 2001. (Hernández 2008, p. 23)

Conviene recordar que “información es interpretación de datos” y que conocimiento es “información en acción”, Gill (2001), citado por Hernández (2008, p. 24). Por su parte, Tunzelman (1995), citado por Hernández (2008, p. 24), define información como “el flujo de mensajes” y conocimiento como “el resultado creativo del flujo de mensajes que se anclan en los compromisos y creencias de los sujetos que los sustentan”. Nótese que en ambos casos la información es sustento del conocimiento. De esta manera, las organizaciones humanas, para poder brindar servicios y elaborar productos construyen conocimientos (aprenden) para lograr dar atención adecuada a sus usuarios. Por ello, desde un enfoque sistémico, en el cual la organización es vista como un todo, se habla de aprendizaje organizacional.

Generalmente los documentos de las organizaciones en donde interviene información, conocimientos y consecuentemente aprendizajes, contienen evidencias de lo nuevo y referencias de lo ya conocido (publicado), que deben ser accesibles, útiles y comprensibles para los usuarios, en contextos que comprenden multiplicidad de temas, lugares, tiempos y capacidades.

Drucker, et. al. (2003, p. 40) sostienen que:

El aprendizaje organizacional incorpora elementos de aprendizaje para definir y ajustar metas, resultados, etapas, actores, artefactos y conocimientos. Tales procesos de aprendizaje deberán anticipar y atender los procesos de retroalimentación, crear conocimiento a partir de esa retroalimentación y actuar en función de dicho conocimiento.

Y para dilucidar la importancia del conocimiento y por ende su gestión en una organización se cita un párrafo de Martínez (gestión de Conocimiento, 2013) donde opinaba que el concepto de Gestión del Conocimiento es bastante simple de entender pero al mismo tiempo, tremendamente escurridizo a la hora de aplicarlo. En términos coloquiales, la Gestión del Conocimiento se resume en esta frase: ¿cómo sabemos lo que sabemos y cómo sacamos partido de eso que ya sabemos?, es decir sí sólo supiésemos lo que sabemos.

Ahora bien porque no todas las organizaciones realizan gestión del conocimiento, esto lo plasma un artículo publicado en la web perteneciente a FUNDIBEQ (2002, ¶ 3) “Cada vez que se pretende introducir un cambio en la Cultura Organizacional, existen una serie de factores que pueden suponer un obstáculo, y en se hace más latente en el caso de la Gestión del Conocimiento al tratarse de una cuestión intangible, encontrándose diferencias importantes entre organizaciones tradicionales y maduras en el uso de la gestión del conocimiento.”

Cada vez son más las compañías que están implementando la GC, pero son pocas las que realmente están logrando beneficios de esta estrategia de gestión.

#### **2.2.7. Mecanismos de transferencia o exteriorización del Conocimiento:**

Para la gestión del conocimiento la accesibilidad al conocimiento es un componente fundamental.

En las grandes organizaciones ya es muy alta la probabilidad de “reinventar la rueda” o resolver el mismo problema desde el principio una y otra vez. Cuanto más grande una organización, mayores posibilidades de contar el

conocimiento necesario dentro de la misma, pero menor será la posibilidad de saber cómo y dónde encontrarlo.

Por otra parte, la creación de conocimiento también es producto de la interacción de las personas entre sí y con su medio.

Aunque la expresión “gestión del conocimiento” implica una transferencia formalizada, uno de sus elementos esenciales consiste, asimismo, en desarrollar estrategias para promover, precisamente, los intercambios espontáneos.

Más allá de la concepción general que se adopte sobre la gestión del conocimiento, pueden reconocerse en general una serie de propósitos u objetivos a cumplir por parte de este tipo de gestión:

- ✓ Maximizar el retorno de las inversiones en conocimiento.
- ✓ Explotar los activos intangibles (el know-how, patentes, relación de clientes).
- ✓ Mejorar especialmente los procesos de innovación.
- ✓ Evitar la pérdida de conocimiento y las fugas producidas por las reestructuraciones.
- ✓ Acelerar el ritmo al que una organización aprende lo que necesita saber para incrementar su competitividad, a la vez que olvida las prácticas o hábitos que le restan eficiencia.
- ✓ Posibilitar la viabilidad institucional de largo plazo al estimular el intercambio permanente con el entorno (clientes, socios, proveedores, competidores).
- ✓ Generar nuevas competencias individuales y organizativas sostenibles al articularlas directamente con los objetivos estratégicos, evitando derrochar esfuerzos institucionales en otras direcciones.
- ✓ Incrementar el valor de los productos y servicios existentes mediante el empleo y reciclado más eficiente de los activos de conocimiento.
- ✓ Estimular la comunicación humana que se encuentra en la base de la creación social de conocimiento, desarrollando la mayor cantidad posible de conexiones mediante la creación de una cultura con horizontes compartidos.

- ✓ Capitalizar la participación humana en la construcción de redes de significado ante la avalancha informativa.
- ✓ Formular e implantar una estrategia de alcance organizativo para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- ✓ Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ✓ Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- ✓ Reducir los tiempos de ciclo. Desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- ✓ Reducir los costos asociados a la repetición de errores.
- ✓ Repetir los éxitos pasados y compartir mejores prácticas.

El problema de la exteriorización del conocimiento tácito se debe a que el conjunto de nuestro conocimiento está formado casi en su totalidad por cosas que conocemos y somos incapaces de expresar. En palabras de Polanyi (1998), citado por Hernández (2008, p. 25) “(...) Sabemos más de lo que podemos decir (...)”. Leonard y Sensiper (1998), citado por Hernández (2008, p. 25) van más allá al afirmar que “(...) a menudo se sabe más de lo que se comprende (...)”

A las organizaciones les resulta difícil explotar el conocimiento tácito. Al residir sólo en el interior de las personas, no puede aprehenderse fácilmente de manera electrónica. El problema de determinar el conocimiento de cada uno crece con el tamaño de la organización. Como no se dispone del conocimiento tácito en su forma explícita, resulta muy difícil difundirlo o compartirlo con rapidez en una organización. Estas circunstancias suponen un problema para las organizaciones hoy día. En su conocido modelo de creación de conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995), nombrado por Hernández (2008, p. 26), sugieren que el conocimiento tácito se hace explícito a través del proceso de externalización, es decir, mediante el uso de metáforas y analogías durante la interacción social. Sin embargo, se trata de un proceso complicado y costoso. Además, el hecho de que el conocimiento tácito deba externalizarse para su explotación limita su

utilidad. Incluso se duda de la conveniencia de hacer explícito el conocimiento si éste es cierto.

El aspecto problemático del conocimiento tácito es su fugacidad, lo que se debe al menos a tres razones: nosotros mismos no somos del todo conscientes de él; no existen razones para hacerlo explícito a nivel individual; y existe un riesgo potencial de perder poder y ventaja competitiva al exteriorizarlo.

- ✓ En primer lugar, Davenport y Prusak (1997), citado por Drucker, et. al. (2003, p. 45) apuntan que el conocimiento tácito *incorpora tanto aprendizaje acumulado e inmerso que tal vez resulte imposible separar sus norma de la forma de actuar de un individuo*. Drucker, et. al. (2003, p. 31) también propone este ejemplo: Un bateador de béisbol sabe cómo golpear una bola, pero no puede describirlo de una manera lo bastante explícito como para que alguien lo aprenda. Dicho conocimiento no puede representarse más allá del cuerpo humano. Choo (1998), citado por Drucker, et. al. (2003, p. 45) toma una postura similar: El conocimiento tácito se distribuye por la totalidad de la experiencia de las acciones de un individuo, se basa en indicaciones táctiles registradas por el cuerpo humano al interactuar con su entorno.

En otras palabras, nuestro conocimiento tácito nos aporta información para nuestras actividades diarias, sin que nosotros lo consideremos o lo reconozcamos como conocimiento.

- ✓ En segundo lugar, *desde el punto de vista individual no existe una necesidad real de exteriorización*. Como somos capaces de utilizar nuestro conocimiento tácito sin pensar, no necesitamos documentarlo. Tener que expresar nuestro conocimiento tácito en palabras no sólo construiría una tarea ardua y laboriosa, sino una labor de la que no nos beneficiaríamos directamente. Sería más bien en beneficio de otra persona de nuestra organización o por el bien de la comunidad. Grudin (1987) citado por Drucker, et. al. (2003, p. 45), alega de forma convincente que las situaciones en las que una persona se ve obligada a realizar un trabajo del que se beneficia otro suelen terminar en fracaso.

- ✓ Leonard y Sensiper (1998), citado por Drucker, et. al. (2003, p. 31), *tratan una tercera razón del carácter evasivo del conocimiento tácito*. Alegan que hacer explícito el conocimiento tácito no siempre resulta beneficioso para el individuo. Si el conocimiento tácito aporta una ventaja competitiva relevante, apenas existen razones para compartirlo con el resto de la organización. Llevado al extremo, el intercambio masivo de conocimiento mediante la externalización podría dar lugar a una realidad en la que un miembro de la organización se desprenda de forma automática de las razones de su existencia en dicha organización.

Existen tres componentes de exteriorización:

- ✓ *Capturar y almacenar el conocimiento en un banco adecuado*: El conocimiento que se almacena en el cerebro de alguien no es de fácil acceso para el resto de la organización, de modo que se requiere de un banco común para todo ese conocimiento. Éste puede tomar la forma de una base de datos, un documento, una cinta de video o incluso un lenguaje. No es necesario que en este banco se almacene por mucho tiempo el conocimiento; de hecho, puede desaparecer a medida que se recupera, como en el caso de la comunicación oral. El banco de este conocimiento debe ser adecuado al tipo de conocimiento que deba manejar. Por ejemplo, los datos numéricos pueden almacenarse mejor en una base de datos estructurada, mientras que el conocimiento visual puede capturarse mejor utilizando cintas de video e incluso una representación en vivo.
- ✓ *Interpretación del conocimiento en una forma que pueda utilizarse*: En una compañía pueden existir muchos documentos solamente en papel. Aunque pueden examinarse, no pueden manejarse de inmediato. En tales casos, las imágenes pueden convertirse en texto utilizable. Otro ejemplo es el de la traducción de palabras de un idioma a otro.
- ✓ *Clasificación y organización del conocimiento en un formato que pueda utilizarse con más facilidad*.

#### **2.2.8. Implantación de un sistema o modelo de Gestión del Conocimiento:**

Para Darío (2004), nombrado por Hernández (2008, p. 28), considera que:



Muchas empresas, deslumbradas por las experiencias de empresas líderes a nivel internacional, descritas en las publicaciones sobre el tema, acometen, sin mucha reflexión y con bombos y platillos, la creación de un sistema de gestión del conocimiento y, luego de un tiempo y mucho dinero invertido, se dan cuenta que no están obteniendo los resultados deseados. Los ánimos decaen y el proyecto es sepultado con entierro de tercera. Para estas empresas, la gestión del conocimiento no pasa de ser una moda gerencial más que viene y se va dejando resentimiento y malos recuerdos.

Existe un principio claro para la implantación de un sistema que se enraíza tan profundamente en la cultura organizacional. Este principio dice que no hay modelo de aplicación universal ni fórmula mágica; cada caso tiene sus características propias y cada experiencia es única. Las experiencias de los demás deben tomarse solamente como una guía para la acción. Lo que sí puede hacerse es extraer algunas recomendaciones de las experiencias de terceros. Algunas de estas recordaciones son las siguientes:

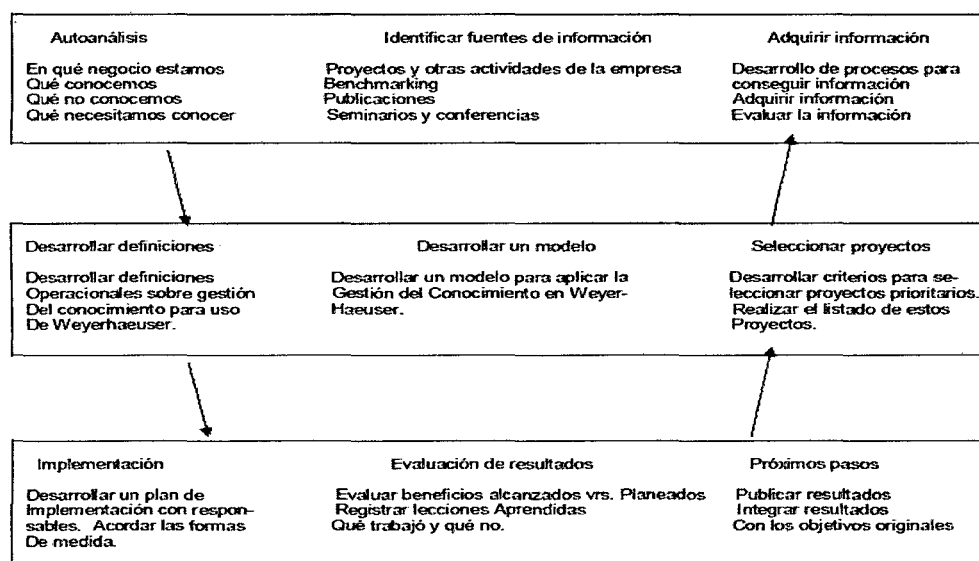
- ✓ La gestión del conocimiento debe ser siempre *concebida como un proceso estratégico* con el involucramiento de la alta gerencia. Sin embargo, debe ser concebida como un medio y no como un fin. El fin último de esta práctica gerencial debe ser contribuir al exitoso desempeño del negocio; apuntar al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ Una estrategia de gestión del conocimiento debe iniciarse con proyectos de corto alcance (que abarquen una o algunas dependencias de la organización) y de rápida implantación.

Como no existe un modelo único para un sistema de gestión del conocimiento en una empresa, tampoco existe un único conjunto de pasos o fases para proceder a la implantación de ese modelo. Cada empresa que ha desarrollado la experiencia, ha seguido su propio camino. Sin embargo pueden encontrarse elementos genéricos en el proceso. Veamos varios casos de compañías que han implantado un sistema de este tipo y la manera como ellas concibieron los pasos para esa instalación. Primero que todo, las compañías de consultoría han desarrollado distintos modelos de implantación, pero todos

siguen lineamientos similares. La compañía alemana “Know ledge bridge consulting” enseña su propio modelo en su página web.

Vemos en la figura de la página siguiente, que representa la eskena de implantación de un sistema de gestión del conocimiento en Weyer haeuser, que esta compañía da mucha importancia a lograr un consenso en cuanto a los significados que se darán a los distintos elementos del sistema para así evitar malos entendidos. También considera muy importante generar proyectos candidatos que conformen el sistema y para ellos define unos criterios de selección que darán por resultado la identificación de los proyectos prioritarios. Por último considera que para la implantación de tales proyectos es muy importante definir los responsables de cada uno y con estos responsables acordar los sistemas de medida del avance de tales proyectos.

**Imagen N° 1: Implantación de un sistema de gestión del conocimiento según Web weyerhaeuser**



Trayectoria lineal (de una fase a la siguiente)  
 Trayectoria no lineal (Refina las fases)

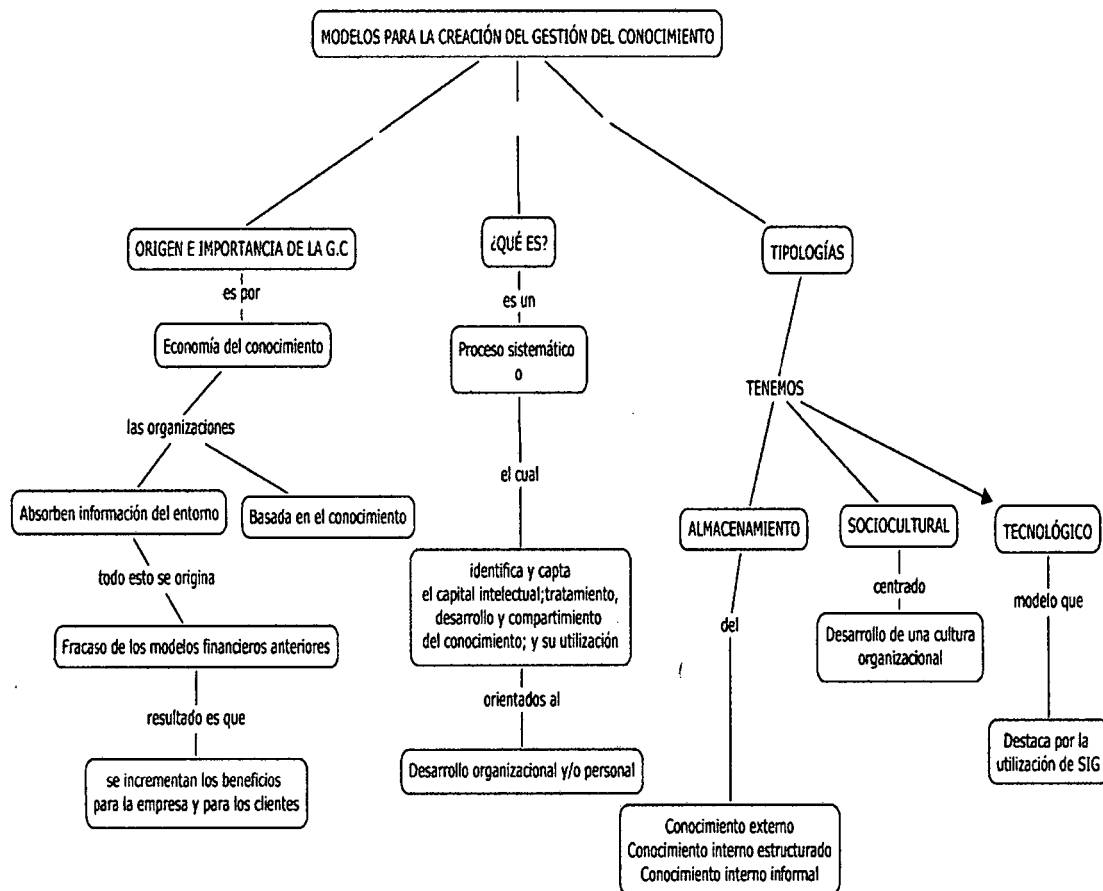
**Fuente: Webweyerhaeuser**

Para implementar un proyecto, las experiencias más exitosas indican que debe hacerse inicialmente a nivel de piloto con un alcance limitado (una parte de un proceso, una dependencia específica). Empezar en pequeño permite realizar un seguimiento más exhaustivo y, con ello, aprender sobre la marcha. Si los

resultados son los esperados, el proyecto puede ser extendido a otros procesos o a otras dependencias de la organización. Aquí se inicia lo que se conoce como “círculo virtuoso”, un resultado exitoso conduce a mayor compromiso con este tipo de proyecto que, eventualmente, puede llevar a más resultados exitosos y así sucesivamente.

Un proyecto de gestión del conocimiento exitoso cumple normalmente con estas características: *está alineado con la estrategia, usa de manera intensiva herramientas tecnológicas, se concreta en procesos sistemáticos y, lo más importante, impulsa un cambio cultural.*

**Imagen Nº 2: Modelo Para Crear GC**



Fuente: Curso de Sistemas de Información Gerencial, dictado en X Ciclo de EAPA en la UNC

Para seleccionar un proyecto piloto de gestión del conocimiento bajo las premisas anteriores, lo primero que debe hacerse es realizar uno o más talleres de diagnóstico con una población representativa de la organización. En tales

talleres lo que se busca es “poner la lupa” sobre aquellos procesos cuyo mejoramiento produciría un gran impacto en la efectividad de la cadena de valor.

#### **2.2.9. Procesos en las empresas:**

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos “ad hoc” para cada proyecto o nueva actividad, y conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica. Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar) hiciera fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a aprobarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

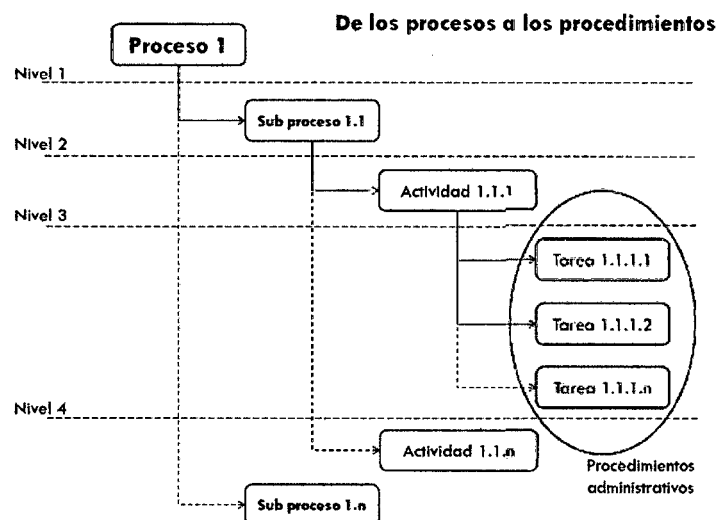
El éxito de las industrias japonesas, a partir de los años setenta y ochenta, propició la aplicación de modelos de organización productiva, como el “Just in time”. Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en los países occidentales, pero es un modelo limitado, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Es la forma natural de organizar el trabajo, que tiene un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Además de ello se podría decir que es una

secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Como se dijo, los procesos son actividades que tiene un conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado. Una actividad está compuesta por tareas, las mismas que conforman los procedimientos.

**Imagen N° 3: De los Procesos a los procedimientos.**



**Fuente:** Curso de reingeniería, dictado en IX Ciclo de EAPA en la UNC.

Del cuadro anterior puedo plasmar un ejemplo que lo detalle mejor:

- ✓ El proceso de abastecimientos (nivel 1).
- ✓ Compuesto por 2 procesos (nivel 2): compras y pago a proveedores.
- ✓ El proceso compras tiene actividades (nivel 3), una ellas es recepción de productos en almacén.
- ✓ Recepción de productos puede dividirse en tareas (nivel 4), por ejemplo verificación de productos recibidos con la orden de compra previamente emitida.

Entonces se puede concluir que un procedimiento es sucesión cronológica y secuencial de tareas; las organizaciones las definen en su manual de procedimientos y en la administración pública: TUPA (texto único de procedimientos administrativos).

#### **A. Características de un Proceso:**

- ✓ Se componen de actividades secuenciales, que interactúan entre sí y tienen un propósito definido.
- ✓ Transforman entradas en salidas que tienen valor para el cliente.
- ✓ La salida debe ser más valiosa que la entrada.

#### **B. Factores de un proceso:**

##### **a) Personas:**

- ✓ Un responsable y los miembros del equipo del proceso.
- ✓ Todas tienen competencias adecuadas.

##### **b) Materiales:**

- ✓ Materias primas, información.
- ✓ Recursos físicos.
- ✓ Instalaciones, máquinas, hardware, software.
- ✓ Métodos/planificación del proceso.
- ✓ Procedimiento, instrucción de trabajo.
- ✓ Cómo utilizar los recursos, quién los utilizará, cuándo.

#### **C. La conciencia del proceso:**

- ✓ Visión sistémica.
- ✓ Comprensión del funcionamiento del proceso y de su entorno.
- ✓ Retroalimentación que orienten durante el desempeño del proceso.
- ✓ Lógica de las acciones: cuáles son posibles, restricciones, criterios.

#### **D. El modelo “proveedor – cliente interno”:**

El trabajo es visto como proceso que genera un producto de valor para el cliente. Existe un “dueño” del proceso, lo cual es motivante, el empleado debe estar motivado para conseguir objetivos.

#### **2.2.10. Mapa de Procesos:**

Poder elaborar un mapa de procesos existen diversas literaturas que nos dicen cómo, pero Zarateigui (1999, p 84) da una forma sintética, que se puede resumir en los siguientes pasos:

- La empresa acepta previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos (Productivos) y de apoyo o soporte. Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios.
- La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos (Productivos).
- La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.
- Para poder gestionar los procesos, la empresa tiene que realizar un despliegue detallado de los mismos. Este despliegue puede comprender, por ejemplo.
  - ✓ Identificar los procesos y relacionarlos entre sí.
  - ✓ La ficha de cada proceso tiene que tener su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etcétera.
  - ✓ Las matrices de relación de los procesos tienen que indicar quienes son los encargados, los clientes y los proveedores.

Este método de visualizar las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, etcétera, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa, sobre todo:

- Una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado
- Una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas. Este aspecto se hace especialmente

relevante cuando la innovación (tecnológica o de reingeniería) tiene un papel destacado en esas nuevas políticas.

De ahí el uso extendido del Mapa de procesos en las empresas que emplean una estrategia de Calidad Total, con su fuerte componente de innovación, cambio y adaptación al entorno.

**Estratégicos:** Zarateigui (1999, p 85), mencionó: "Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto".

**Productivos (Operativos o claves):** Los procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. (Zarateigui, 1999, p. 85)

El proceso de producción consta de tres elementos según (Zarateigui, 1999, p. 85):

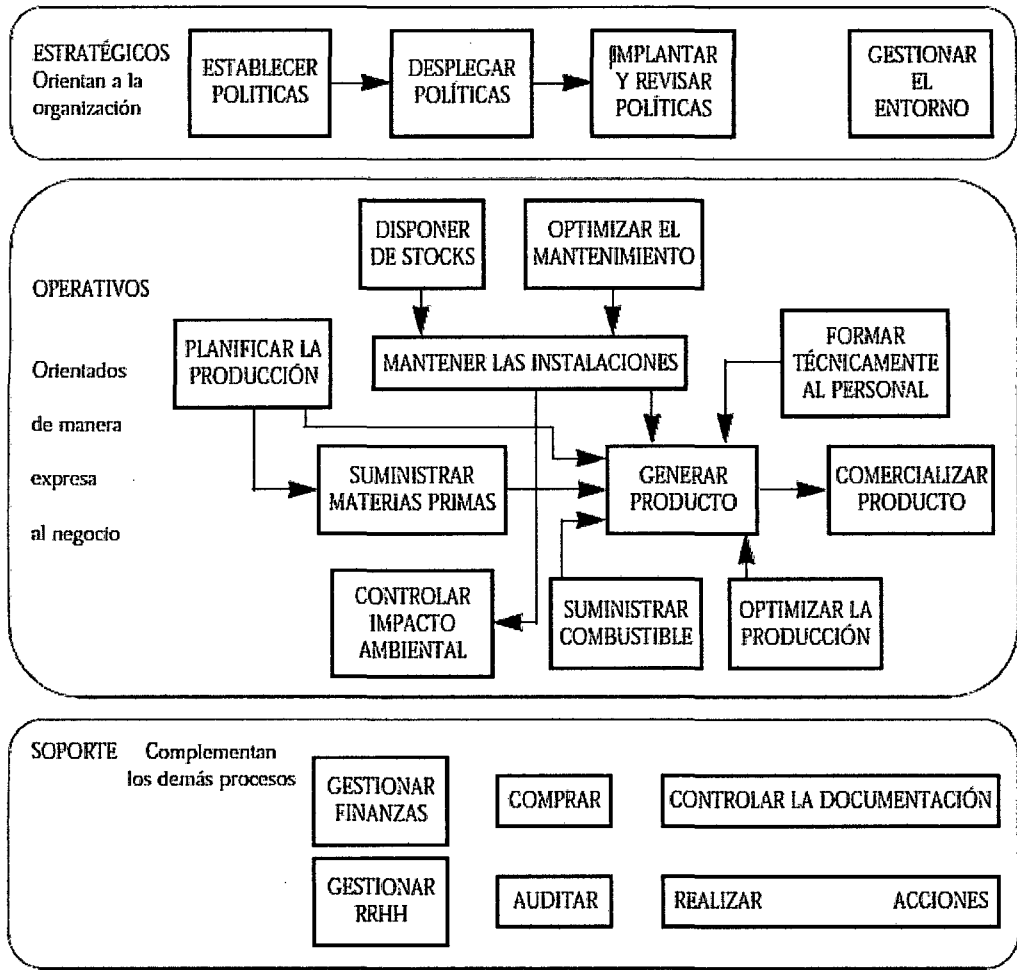
- ✓ **Insumos:** material inicial que se incorpora al proceso para su transformación.
- ✓ **Producto:** resultado final de un sistema de producción.
- ✓ **Operaciones:** etapas del proceso de transformación necesarias para convertir insumos en productos terminados.

**De apoyo (soporte):** Para Zarateigui (1999, p 85), "los procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos".

**Imagen N° 4: Mapa de Procesos.**



**MAPA DE PROCESOS: ESQUEMA GENERAL**



Fuente: Revista Económica Industria- La gestión por Procesos.

**2.2.11. Procesos Productivos:**

“Se conoce como proceso productivo a la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación de mano de obra, maquinaria) dicho de otra forma un proceso productivo es el conjunto de operaciones que mediante recursos técnicos y humanos transforman la materia prima en un producto, además el proceso productivo puede realizarse de manera artesanal o industrial”. Zarateigui (199, ¶ 12)

“Se trata de un conjunto de operaciones que son necesarias para llevar a cabo la producción de un producto o servicio. El proceso se planifica para

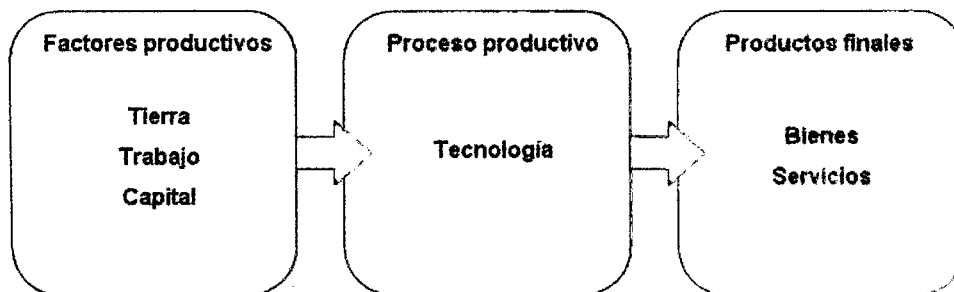
realizar la transformación de los materiales, objetos o sistemas. Se produce en diferentes etapas en donde los insumos involucrados van sufriendo modificaciones para obtener un producto final con su posterior colocación en el mercado. Las operaciones que se llevan a cabo son las de diseño, la producción y la distribución. El sistema productivo comprende la etapa de extracción, pasando por la producción de la materia prima, hasta obtener el producto final”. Ventura (2013, ¶ 1)

Como ya sabemos, el proceso productivo consiste en la transformación de factores productivos en bienes o servicios. Hay ahora que añadir que dicha transformación se hace mediante el uso de una tecnología.

Los tres elementos que aparecen en el proceso de producción son, pues:

- Los factores productivos de los que debe disponer la empresa para poder llevar a cabo su actividad.
- La tecnología: Por tecnología entendemos la forma de combinar los medios humanos y materiales para elaborar bienes y servicios.
- Los bienes o servicios que la empresa produce, los cuales, recordemos, pueden ser finales (destinados al consumo inmediato) o de capital (destinados a ser utilizados para producir otros bienes).

**Imagen N° 5: Diagrama General de Producción.**



Fuente: <http://e-educativa.catedu.es>.

Los procesos productivos pueden clasificarse con arreglo a muchos criterios. Uno de los más importantes distingue entre la producción en serie y la producción intermitente o bajo pedido

- **Un proceso productivo en serie** “consiste en la elaboración de un producto homogéneo o normalizado, sin diferenciación y destinado al

consumo en masa. Algunos ejemplos pueden ser los azulejos, las mesas de oficina o los productos químicos”. Educativa (2000, ¶ 3)

- **Un proceso intermitente o bajo pedido** “está destinado a la fabricación de un producto más diferenciado, con características específicas, adaptado a las necesidades de un cliente concreto. Por ejemplo, los coches de lujo o los aviones privados”. Educativa (2000, ¶ 3)

Otra forma de clasificar los procesos productivos son:

- **Proceso lineal o por producto:** “Está pensado para la producción de un determinado bien o servicio. Las máquinas involucradas y la cantidad de materia prima utilizada está basada en un determinado producto que se desea fabricar. Como se fabrica un solo producto se llega a tener altos niveles de producción en donde también el personal afectado adquiere altos niveles de eficiencia”. Ventura (2013, ¶ 4)

La administración pretende mantener el funcionamiento de las operaciones por medio de un mantenimiento preventivo eficaz de un mantenimiento de emergencia que permita minimizar el tiempo de reparación. Recordemos que el paro de una máquina produce un cuello de botella que afecta a las operaciones que se estén realizando, sean posteriores o en algunos casos a las operaciones anteriores.

- **El proceso intermitente:** “En este caso la producción se realiza por lotes o intervalos intermitentes que son organizadas en centros de trabajo en donde sea agrupan las maquinas que presentan características similares. El producto que se encuentra en proceso de elaboración transitará a los departamentos o centros que necesite”. Ventura (2013, ¶ 4)

La producción no presenta un flujo regular y no siempre se utilizan todos los departamentos del sistema productivo. Se pueden producir una gran variedad de productos con escasas modificaciones.

Es importante tener una planificación y control adecuada en cada uno de los trabajos, debiéndose conocer cuándo se debe iniciar y finalizar las ordenes de trabajo.

- **El proceso por proyecto:** “Es utilizado para la producción de productos que tienen características únicas como es el caso de una casa, una lancha, o una película. La producción es realizada en un determinado lugar y en este caso no se produce un flujo del producto, sino que se trata de actividades que se realizan para lograr el avance en la construcción del proyecto sin tener contratiempos y con una buena calidad”. Ventura (2013, ¶ 4)

Es importante enfocar la actividad en la planeación, la secuencia y el control de las tareas individuales, para poder hacer frente a las distintas actividades de la mejor manera.

#### **A. Diseño de procesos productivos:**

El Diseño del Proceso Productivo tiene por objeto formular el modo de crear bienes y servicios en una escala industrial cumpliendo con especificaciones preestablecidas.

Un proceso es una sucesión de tareas o actividades desarrolladas por personas, que con la ayuda de insumos, herramientas, tecnología y conocimiento, transforman las materias primas y/o recursos en productos y/o servicios previamente definidos.

- a) **Los modelos de diseño:** En la literatura técnica se conocen muchos modelos del proceso de diseño, los cuales pueden clasificarse como modelos descriptivos y modelos prescriptivos.

❖ **EL MODELO DESCRIPTIVO DEL DISEÑO:** “Preparan directamente la solución específica sin detenerse mucho en tantas consideraciones de ideas y procedimientos, a partir de la evaluación y verificación la idea de solución inicial para encontrar sus fallas fundamentales. Cada acción de diseño elegida por el diseñador puede consistir tanto de la aplicación de métodos y técnicas tradicionales como de croquis, o planos a escala, o también puede tratarse de nuevos métodos que el diseñador elija”. Pérez (2010, ¶ 13)

Estas acciones en las que el diseñador aplica mucho de su experiencia, memoria o modelos generales, pueden haber sido decididas previamente o pueden ir siendo cambiadas según los resultados de las acciones ya realizadas, sin tener la certeza de que se esté en el camino de la solución más correcta, aunque en la evaluación se pueden agrupar elementos como la experimentación, las metas, la verificación.

“La propuesta a la solución surge en el paso donde se analizan y agrupan elementos de creatividad, materiales y tecnología, los cuales permiten algún tipo de generación conceptual por parte del diseñador. El paso culminante de este método son los dibujos constructivos que servirán para la instalación del proceso o la fabricación del objeto proyectado”. Pérez (2010, ¶ 13)

En el libro Diseño Industrial de Byron Cabrera se propone el siguiente modelo descriptivo:

**Imagen N° 6: Etapas del modelo descriptivo**

FASE	METODOS	TECNICAS
Divergencia	Exploración	Planteamiento del Problema (PP)
		Definición del Problema (DP)
		Elementos del Problema (EP)
		Recopilación de Datos (RD)
Transformación	Generación	Análisis de Datos (AD)
		Creatividad (CR)
		Materiales y Tecnología (MT)
	Evaluación	Experimentación (EX)
		Modelos (MD)
		Verificación (VR)
Convergencia	Comunicación	Dibujos Constructivos (DC)
		Prototipos (PR)
		Solución del Problema (SP)

Fuente: <http://www.monografias.com>

La *investigación divergente* estudia de la estabilidad de las acciones intuitivas y racionales del diseñador ante la imposición de modelos prematuros de soluciones obligando a postergar las decisiones hasta la próxima etapa mientras se identifican las características de la situación del diseño que permita aceptar cambios valorables y factibles.

La *transformación* es una etapa cargada de alto nivel creativo donde la experiencia y los juicios brillantes llegan a obviar las opciones costosas, inútiles y perjudiciales. La combinación racional de costos y técnicas llevan a la construcción de modelos adecuados pero aun sin comprobación.

La *convergencia* es la etapa en la que se busca reducir la incertidumbre de la gama de soluciones aún permanentes de la manera más sencilla y económica posible para la recomendación de un único diseño en una propuesta documentada.

❖ **EL MODELO PRESCRIPTIVO DEL DISEÑO:** “Los modelos prescriptivos, por su lado, parten de un ordenamiento procedimental en forma de algoritmo antes de la creación de soluciones que cumplan la especificación de rendimiento del diseño”. Pérez(2010, ¶ 14)

Según Pérez (2010, ¶ 14), el siguiente modelo tomado del libro de Diseño Industrial de Byron Cabrera se propone el siguiente detalle de un modelo prescriptivo:

**Imagen N° 7: Etapas del modelo Perceptivo.**

FASE	METODOS	TECNICAS
Divergencia	Recolección de Información	Exploración
		Acopio
		Revisión
		Evaluación
	Programación	Observación
		Medición
Transferencia		Razonamiento inductivo
		Organización de datos
		Evaluación
		Juicio
		Razonamiento deductivo
Convergencia	Comunicación	Decisión
		Descripción
		Traducción
	Solución	Transmisión

Fuente: <http://www.monografias.com>

b) **Las etapas del diseño del proceso:** Las etapas que identificaremos en el diseño de los procesos son los que más adelante nombramos. La realización del diseño de un proceso productivo comprende el desarrollo de una serie de actividades que pueden agruparse en tres etapas, así:

- ✓ Divergencia de definiciones del problema: la cual puede resumirse como la división del problema en partes.
- ✓ Transformación que es sistematizar la información obtenida e interpretarla para poder tener los procesos de la empresa.
- ✓ Convergencia en la gama de soluciones: en esta etapa entra a tallar el modelo del conocimiento propuesto para la empresa.

### 2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES:

Los conceptos que hay que dilucidar y que tienen relevancia en éste trabajo son los siguientes:

1. **Recursos humanos:** Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.
2. **Aprendizaje:** El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.
3. **Datos:** Es una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica, espacial, etc.) de un atributo o variable cuantitativa o cualitativa. Los datos describen hechos empíricos, sucesos y entidades.
4. **Información:** La información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto.
5. **Conocimiento:** Hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.
6. **Gestión:** Aptitudes para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor económico añadido, y acto continuado) mediante decisiones que: efectúe el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados.
7. **Gestión del Conocimiento:** Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una

empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

8. **Creación:** Hacer que una cosa comience a existir por primera vez.
9. **Almacenamiento:** Introducir datos e información en el disco duro de un ordenador o en cualquier otro dispositivo de memoria
10. **Transferencia:** Pasar una determinada cosa de un lugar a otro.
11. **Aplicación:** Emplear o poner en práctica un conocimiento o principio, a fin de conseguir un determinado fin.
12. **Procesos:** Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias en un determinado lapso de tiempo.
13. **Procesos Productivos:** En un proceso de producción es necesario una serie de operaciones sobre los materiales con la ayuda de cierto medio técnico (herramientas y máquinas) y se necesitan personas con ciertas habilidades y saberes. Por lo tanto, un proceso de producción es el conjunto de operaciones que integra un ciclo de transformación.
14. **Actividades:** Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.
15. **Transformación:** Hacer cambiar el características físicas o no físicas de alguna cosa o persona.
16. **Servicio:** Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente, en un marco en donde dichas actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado.

## 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

### 2.4.1. Hipótesis:

Existen problemas en los procesos productivos en la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L. que pueden ser revertidos a través del diseño de un modelo de gestión del conocimiento.

### 2.4.2. Variables:

- A. **Variable Independiente:** Gestión del Conocimiento (GC).



**B. Variable dependiente: Procesos productivos:**

**2.4.3. Definición conceptual y operacional:**

*Cuadro N° 1: Definición de las variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Gestión de Conocimiento	Un conjunto de tecnologías punteras que capturan, buscan, recuperan, analizan, almacenan y difunden información con objetivos de inteligencia del negocio. (Wiki libros, 2010¶ 2)	Es la puesta en marcha de conocimientos adquiridos y sistematizados para que los procesos productivos sean eficientes.
Procesos Productivos	En un conjunto de acciones sistematizadas que contribuyen a la generación de utilidades en la empresa.	Las actividades que la empresa realiza e influyen directamente con los resultados económicos positivos o negativos.

*Elaboración: Propia.*

**2.4.4. Operacionalización:**

*Cuadro N° 2: Operacionalización de las Variables.*

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES DE MEDICIÓN	INSTRUMENTOS
Existen problemas en los procesos productivos en la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L. que pueden ser revertidos a través del diseño de un	Gestión del Conocimiento	Creación de conocimiento	Cantidad de datos e información recabada. Cantidad de datos convertidos en información. Cantidad de información convertida de conocimiento Tácito y Explicito.	• Número de datos e información Recopilados. • % de información transformada en conocimiento. • % de variación de conocimiento	• 0 – 2 Bases de datos creadas al año; 0 – 6 actualizaciones. • 0 - 4 evaluaciones aprobadas trimestrales. • 0 - 4 evaluaciones

modelo de gestión del conocimiento.			tácito y explícito.	visuales satisfactorias.
	Almacenamiento de Conocimiento	Conocimiento almacenado virtualmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de variación de conocimiento almacenado en forma virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 – 2 Bases de datos creadas al año; 0 – 6 actualizaciones.</li> </ul>
		Conocimiento almacenado físicamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de variación de conocimiento almacenado materialmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 – 2 Documentos administrativos implementados al año, 0 – 1 actualizaciones.</li> </ul>
	Transferencia de Conocimiento	Capacitaciones Documentos administrativos elaborados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de capacitaciones anuales.</li> <li>• Numero de documentos administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 – 4 Capacitaciones al año.</li> <li>• 0 – 2 Documentos administrativos implementados al año, 0 – 1 actualizaciones.</li> </ul>
Accesibilidad que tienen los colaboradores al conocimiento.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de consultas de los documentos y base de datos al mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 – 12 consultas al mes</li> </ul>	
Aplicación y uso de Conocimiento	Solución de problemas. Actividades que promueven el dialogo. Tecnologías y sistemas de información. Nivel de reclamos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de problemas solucionados.</li> <li>• % de aprendizaje.</li> <li>• Nº de actividades de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 – 4 reclamos plasmados en el Libro de reclamaciones mensuales.</li> <li>• 0 – 5</li> </ul>	

		Nivel de devoluciones.	confraternidad. Trimestrales.	Actividades anuales.
		Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Adquisición x año de TIC's.</li> <li>• % de incidencias.</li> <li>• % de ventas x trimestre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 – 4 TIC's implementadas al año.</li> <li>• 0 – 20 % aumento en las ventas.</li> </ul>
Procesos Productivos	Insumos	Estado de operatividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de incidencias.</li> <li>• Encuestas.</li> <li>• Nº cambios anual en las actividades.</li> <li>• % de exactitud en la hora de salida de los Servicios.</li> <li>• % de ventas trimestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 – 4 reclamos plasmados en el Libro de reclamaciones mensuales.</li> <li>• 0 – 100 % de Encuestas a usuarios satisfactorias.</li> <li>• 0 – 100 % de tardanza en las salidas diarias.</li> <li>• 0 – 20 % aumento en las ventas.</li> </ul>
	RR.HH.	Satisfacción y motivación. Innovación.		
	Actividades de Transformación	Rapidez. Incidencias en los procesos. Optimización de Tiempos.		
	Servicios.	Trato al Cliente.  Ventas.		

Elaboración: Propia.

**CAPÍTULO III:**  
**3. PLANTEAMIENTO**  
**METODOLÓGICO**

### 3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

#### 3.1.1. Tipo de Investigación:

**Descriptiva – Proposicional;** Éste tipo de investigación es de carácter descriptivo porque pretende describir o identificar los elementos y características del problema de investigación (variables), poniendo de manifiesto sus peculiaridades y las relaciones de asociación entre ellas sin la manipulación de las mismas.

Además contiene una propuesta de diseño de un modelo de Gestión de Conocimiento orientado a mejorar los procesos productivos de la empresa Alcicafrep Vip Tour S.R.L.

#### 3.1.2. Investigación:

**No experimental:** Ésta investigación está considerado dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de sus variables y no la manipulación de esta. De la misma manera este estudio tiene la característica de diseño transversal o transaccional porque se estudia y describe los datos obtiene en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones.

##### **Pasos a realizar en la investigación:**

- ✓ Observar los procesos de la empresa.
- ✓ Clasificar los Procesos.
- ✓ Observar los problemas que tienen los procesos productivos en su ejecución.
- ✓ Encuestar y Entrevistar al recurso humano de la empresa.
- ✓ Proponer un modelo de gestión del conocimiento.

### 3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que se indican a continuación:

- **Inductivo:** se procedió a la observación de las variables y a describirlas con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que permitan elaborar un modelo de GC para la empresa.

- **Deductivo:** Se inició con la observación y descripción de las variables en forma general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en el problema de investigación.
- **Analítico:** Se identificó cada una de las partes que constituyen cada una de las variables, así mismo se establecerá sus relaciones entre ellas basado en el objetivo del trabajo de investigación.
- **Sintético:** se partió de lo simple a lo complejo, de la parte constituyente al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir vamos a analizar cada una de las variables, establecer su relación para arribar a conclusiones.

### 3.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN:

#### 3.3.1. Población:

Se tomó como unidad de análisis la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L. y sus 10 colaboradores de la empresa (población)

$N = 10$  colaboradores.

#### 3.3.2. Muestra:

Por ser una población pequeña se tomó como muestra la totalidad de la población (censo)

$n = 10$  colaboradores.

### 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

- **Análisis bibliográfico y documental:** referidos a la bibliografía básica de profundización especializada y relacionada a Gestión del Conocimiento.
- **Encuestas:** se utilizó encuestas por cuestionario, los mismos que serán aplicados a colaboradores de la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L. y la información obtenida servirá para la comprobación de la hipótesis. Así como también se entrevistó con preguntas puntuales a los jefes inmediatos de la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L.

- **Observación:** consiste en "ver" y "oír" los hechos y fenómenos que queremos estudiar, y se utiliza fundamentalmente para conocer hechos, conductas y comportamientos colectivos.
- **Internet:** para la presente investigación se utilizó puesto que mediante a ella se puede recabar amplia información que me permitirá complementar el cuerpo de mi tesis.

### **3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:**

- El procesamiento de los datos se realizó de forma manual y computarizada mediante la utilización de Excel.
- Una vez Efectuado el acopio de los datos mediante la aplicación de los instrumentos, se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener la validación de las conclusiones.
- Se utilizó el programa Excel, el cuales facilitó el procesamiento de la información.

**CAPÍTULO IV:**  
**4. RESULTADOS**



#### 4.1. ENCUESTAS Y TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS:

##### 4.1.1. ENCUESTA POR CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES:

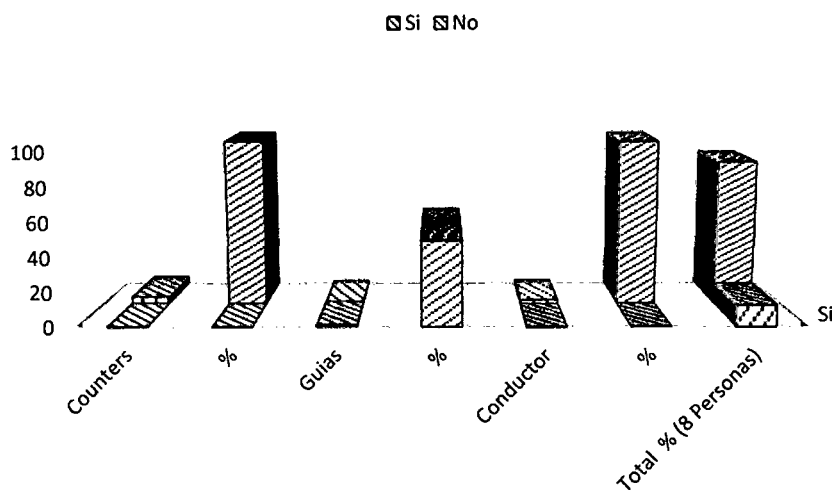
Tabla N° 1: Conocimiento de la existencia de los Procesos Productivos

	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
<i>Si</i>	0	0	1	50	0	0	12.50
<i>No</i>	4	100	1	50	2	100	87.50
<i>Total</i>	4	100	2	100	2	100	100

Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 1

Se aprecia que del total de colaboradores, sólo el 12.5% sabe que es un proceso productivo, mientras Caunters y Choferes desconocen este término en su totalidad. Lo cual refleja el trabajo empírico que se realiza en la empresa en la parte operativa.

GRÁFICO N°1 : CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.



Fuente: Tabla 1

**Tabla N° 2: Principales Procesos Productivos.**

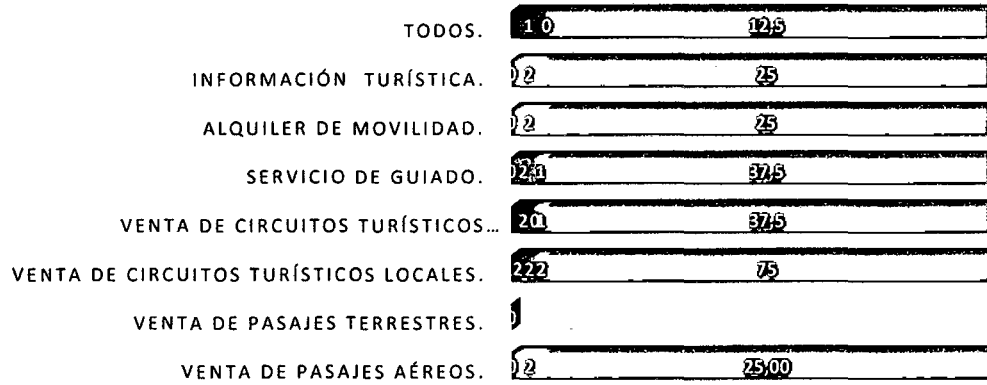
	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
<i>Venta de pasajes aéreos.</i>	0	0	0	0	2	100	25.00
<i>Venta de pasajes terrestres.</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Venta de circuitos turísticos locales.</i>	2	50	2	100	2	100	75
<i>Venta de circuitos turísticos nacionales.</i>	2	50	0	0	1	50	37.5
<i>Servicio de guiado.</i>	0	0	2	100	1	50	37.5
<i>Alquiler de movilidad.</i>	0	0	0	0	2	100	25
<i>Información turística.</i>	0	0	0	0	2	100	25
<i>Todos.</i>	1	25	0	0	0	0	12.5
<b>Total</b>	4	100	2	100	2	100	100

*Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 2*

De la pregunta se puede diferir que hasta los colaboradores que se encargan directamente de las ventas no conocen todas las actividades (servicios) que ofrece la empresa, de los 4 Caunters 3 conocen la Venta de circuitos turísticos locales y nacionales; desconociendo los otros procesos. Igual sucede con los otros colaboradores, que desconocen los procesos en donde no intervienen directamente. Lo cual lleva a una falta de difusión de a lo que se dedica la empresa por parte de los directivos.

**GRÁFICO N°2 : PRINCIPALES PROCESOS PRODUCTIVOS**

■ Counters ■ Guías ■ Conductor ■ Total % (8 Personas)



Fuente: Tabla 2

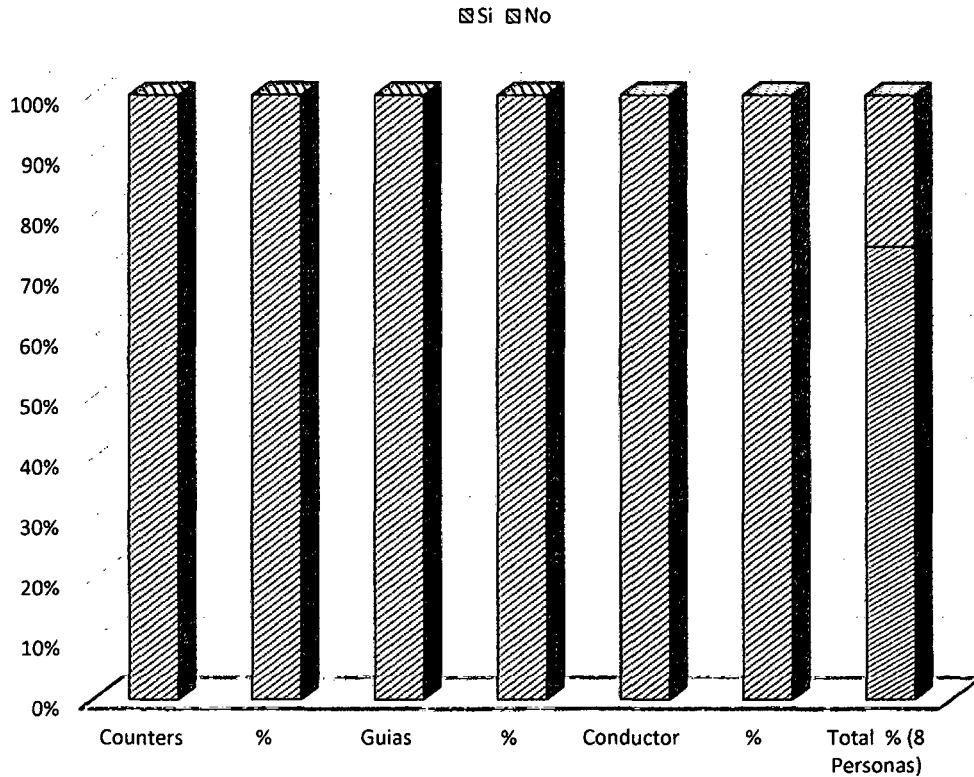
**Tabla N° 3: Instrucciones o Indicaciones antes de iniciar las actividades**

	Counters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
<b>Si</b>	4	100	2	100	0	0	75.00
<b>No</b>	0	0	0	0	2	100	25.00
<b>Total</b>	4	100	2	100	2	100	100

Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 3

Como se observa, al 100 % de caunters y guías, la empresa les da indicaciones o instrucciones, sin embargo esto no sucede con los conductores. Esta situación puede generar muchos problemas al momento de realizar los P.P. ya que las indicaciones o instrucciones no son coordinadas.

**GRÁFICO N°3: INSTRUCCIONES O INDICACIONES ANTES DE INICIAR LAS ACTIVIDADES**



Fuente: Tabla 3.

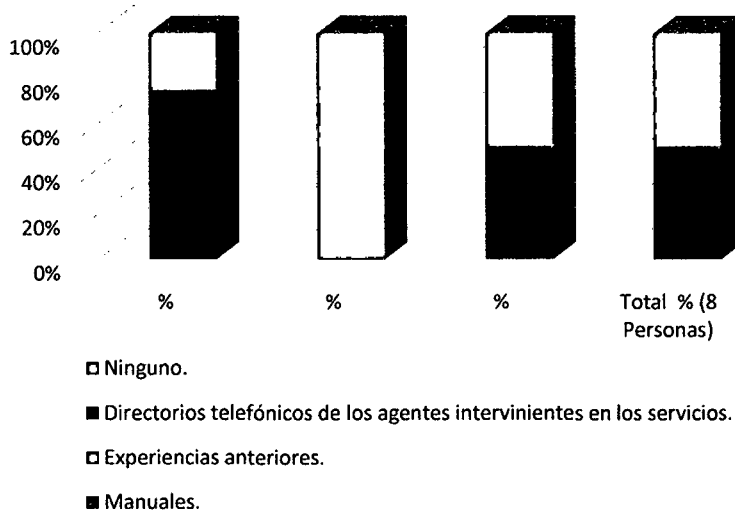
**Tabla N° 4: Material de apoyo proporcionado.**

	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
<i>Manuales.</i>	2	50	0	0	0	0	25.00
<i>Guías.</i>	1	25	0	0	0	0	12.50
<i>Experiencias anteriores.</i>	0	0	0	0	0	0	0.00
<i>Directorios telefónicos de los agentes intervinientes en los servicios.</i>	0	0	0	0	1	50	12.50
<i>Ninguno.</i>	1	25	2	100	1	50	50
<b>Total</b>	4	100	2	100	2	100	100

Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 4

Se identifica que no a todos los colaboradores se les ha proporcionado algún tipo de material que guíe sus qué hacer en los procesos y esto genera una falta de estandarización en los procesos. Además se ve que de todos los colaboradores, los caunters son los que tienen más conocimiento materia, e incluso la tercera parte de ellos mismos perciben que no se les dio nada, como se ve en la alternativa "E" (ninguno) que llega a ser el 25 %.

Gráfico N°4: Material de apoyo proporcionado.



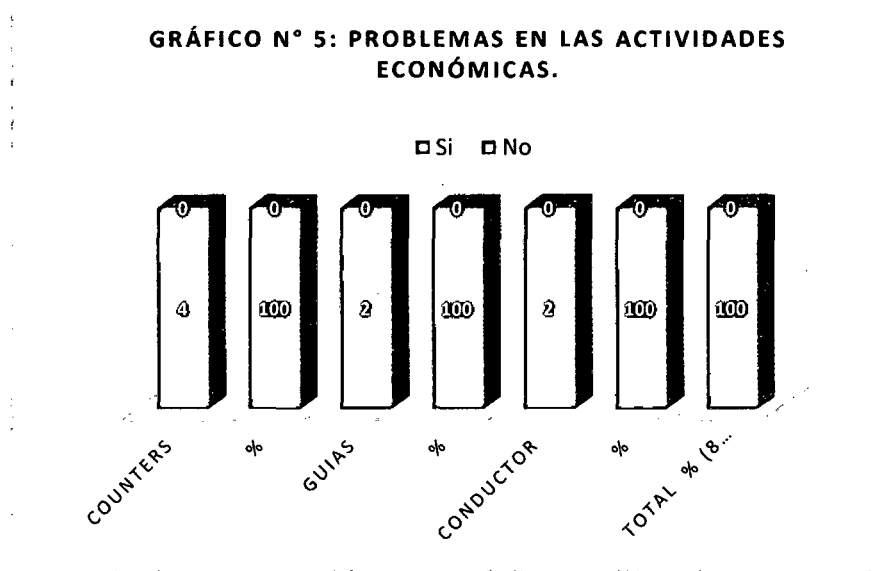
Fuente: tabla 7

Tabla N° 5: Problemas en las Actividades Económicas.

	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
<b>Si</b>	4	100	2	100	2	100	100
<b>No</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	4	100	2	100	2	100	100

Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 5

Como se puede diferir, todos los colaboradores están de acuerdo con la existencia de problemas en las actividades económicas (P.P.); y esto se muestra en que el la alternativa "A" (sí) es el 100% del total de colaboradores.



Fuente: Tabla 5

Tabla N° 6: Problemas en las Actividades

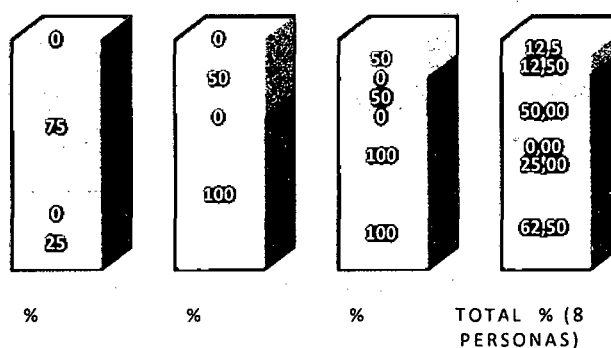
	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
<i>Incumplimiento de los horarios.</i>	1	25	2	100	2	100	62.50
<i>Falta de cumplimiento el itinerario.</i>	0	0	0	0	2	100	25.00
<i>Aprovisionamiento de los recursos.</i>	0	0	0	0	0	0	0.00
<i>La organización</i>	3	75	0	0	1	50	50.00
<i>La comunicación</i>	0	0	1	50	0	0	12.50
<i>La estandarización de las actividades.</i>	0	0	0	0	1	50	12.5
<b>Total</b>	4	100	2	100	2	100	100

Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 6

El principal problema según la perspectiva de los colaboradores es la alternativa "A" (Incumplimiento de horarios) que muestra un 62.50% del total. Sin embargo los caunters perciben que la alternativa "D" (organización) es el principal problema; y los guías aparte del problema que comparten todos creen que la alternativa "B" también influye en los procesos.

**GRÁFICO N° 6: PROBLEMAS EN LAS ACTIVIDADES**

- Incumplimiento de los horarios.
- Falta de cumplimiento el itinerario.
- Aprovisionamiento de los recursos.
- La organización
- La comunicación
- La estandarización de las actividades.



Fuente: Cuadro 6

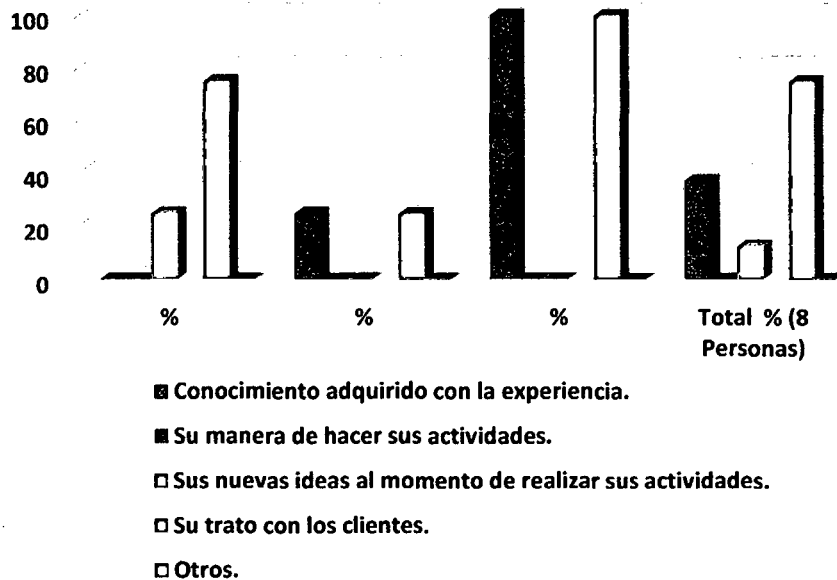
**Tabla N° 7: Conocimientos Diferenciado.**

	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
Conocimiento adquirido con la experiencia.	0	0	1	25	2	100	37.50
Su manera de hacer sus actividades.	0	0	0	0	0	0	0.00
Sus nuevas ideas al momento de realizar sus actividades.	1	25	0	0	0	0	12.50
Su trato con los clientes.	3	75	1	25	2	100	75.00
Otros.	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 7

La alternativa, en general, con una incidencia de 75% es la alternativa "D" (el trato que tienen los colaboradores) lo que según ellos genera un conocimiento diferenciado, dejando en segundo lugar con 37.50% al conocimiento en sí que se genera con la experiencia (alternativa "A") y en ultimo a las nuevas ideas con 12.5 %. Lo cual muestra que los colaboradores muestran mucho más interés en las ventas (corto Plazo) que a la innovación (largo plazo).

**Gráfico N° 7: CONOCIMIENTOS DIFERENCIADO.**



Fuente: Tabla 7

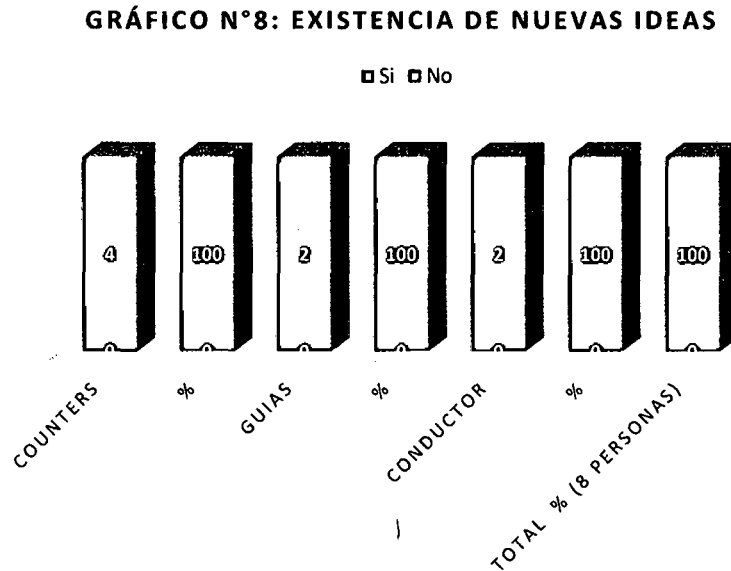
**Tabla N° 8: Existencia de nuevas ideas.**

	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
<i>Si</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>No</i>	4	100	2	100	2	100	100
<b>Total</b>	4	100	2	100	2	100	100

Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 8



Como se difiere, el 100% de los colaboradores tienen la percepción de que sus ideas no son tomadas en cuenta, lo cual puede que explique por qué no creen que la innovación por parte de ellos no es muy importante (idea complementada con la tabla N° 10).



Fuente: Tabla 8

**Tabla N° 9: Perspectiva del Colaborador con Respecto a la Satisfacción del Cliente.**

	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
<i>Satisfecho</i>	0	0	0	100	0	100	0.00
<i>Maso menos satisfecho</i>	3	75	1	0	2	100	75.00
<i>Un poco satisfecho</i>	1	25	1	0	0	0	25.00
<i>Insatisfecho</i>	0	0	0	0	0	50	0.00
<b>Total</b>	4	100	2	100	2	100	100

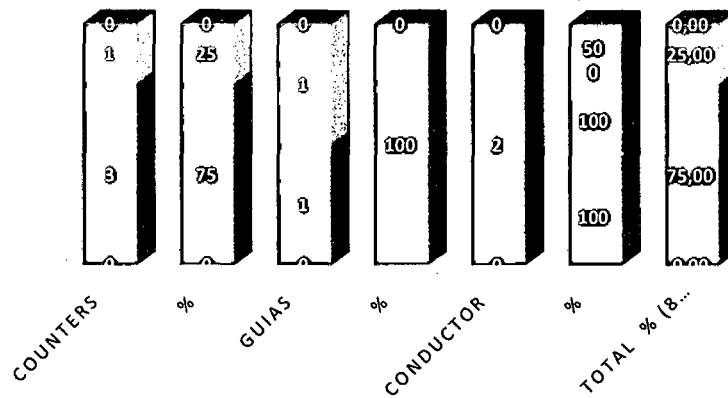
Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 9

Los colaboradores perciben que los clientes se sienten maso menos satisfechos (75 %) con el servicio que se presta en la agencia, siendo los más optimistas los

caunters (75%) y los conductores (100%), Lo cual hace pensar que si el mismo que interviene directamente en la prestación de servicio no está convencido de que hace bien su trabajo, cómo percibirá el cliente el servicio.

**GRÁFICO N° 9: PERSPECTIVA DEL COLABORADOR CON RESPECTO A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

■ Satisfecho ■ Maso menos satisfecho ■ Un poco satisfecho ■ Insatisfecho



Fuente: Tabla 9

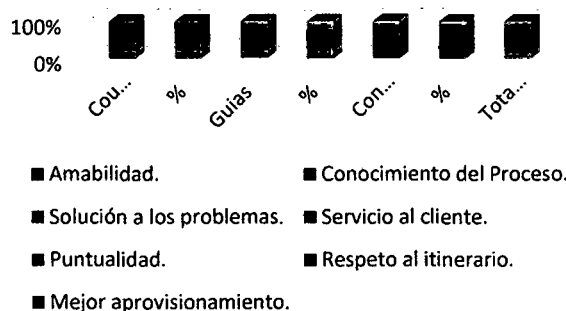
**Tabla N° 10: Qué se debe mejorar en los proceso.**

	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
Amabilidad.	0	0	0	0	0	0	0
Conocimiento del Proceso.	0	0	0	0	0	0	0
Solución a los problemas.	1	25	1	50	0	0	25
Servicio al cliente.	1	25	1	50	1	50	37.5
Puntualidad.	3	75	2	100	2	100	87.5
Respeto al itinerario.	0	0	1	50	2	100	37.5
Mejor aprovisionamiento.	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 10

Los caunters, guías conductores opinan que las mejore debe principalmente darse en la puntualidad (75 %, 100 %, 100 % respectivamente); sin embargo lo conductores también creen necesario el respeto a los itinerarios (100%). Lo que refleja que todos los colaboradores identifican que las deficiencias se dan en los Procesos Productivos.

Gráfico N° 10: Qué se debe mejorar en los proceso.



Fuente: Tabla 10

Tabla N° 11: Características Deseadas en los Proceso.

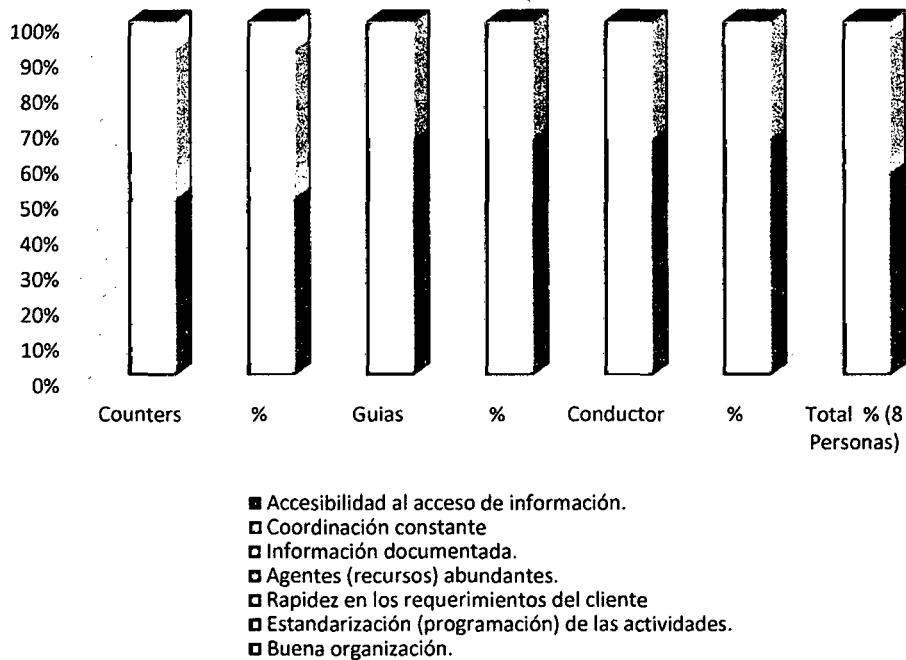
	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
Buena organización.	3	75	2	100	1	50	75
Estandarización (programación) de las actividades.	3	75	2	100	1	50	75
Rapidez en los requerimientos del cliente	1	25	0	0	0	0	12.5
Agentes (recursos) abundantes.	0	0	0	0	0	0	0
Información documentada.	4	100	2	100	1	50	87.5
Coordinación constante	1	25	0	0	0	0	12.5
Accesibilidad al acceso de información.	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 11

Para todos los colaboradores es esencial que la información sea documentada

(87.5%), siguiéndole la buena organización y la estandarización de las actividades, con 75% ambas. Lo cual refleja la necesidad que ellos tienen a una información generalizada.

Gráfico N° 11: Características deseadas en los proceso.



Fuente: Tabla 11

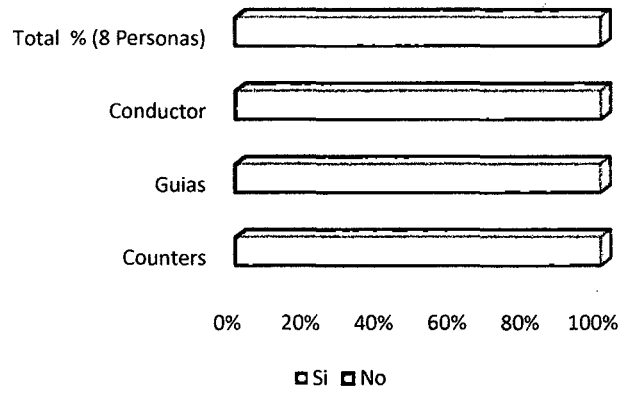
Tabla N° 12: Existencia de Gestión del Conocimiento.

	Caunters	%	Guías	%	Conductor	%	Total % (8 Personas)
<b>Si</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>No</b>	4	100	2	100	2	100	100
<b>Total</b>	4	100	2	100	2	100	100

Fuente: Encuesta por cuestionario para los colaboradores - pregunta N° 12

Los colaboradores en su totalidad no saben que es gestión del conocimiento, lo cual muestra que es un término nuevo y por ende será más difícil de implantar, si la empresa quiere tomar en cuenta esta investigación.

Gráfico N° 12: Existencia de Gestion del Conocimiento.



Fuente: Tabla 12

4.1.2. ENCUESTA POR CUESTIONARIO PARA JEFES INMEDIATOS:

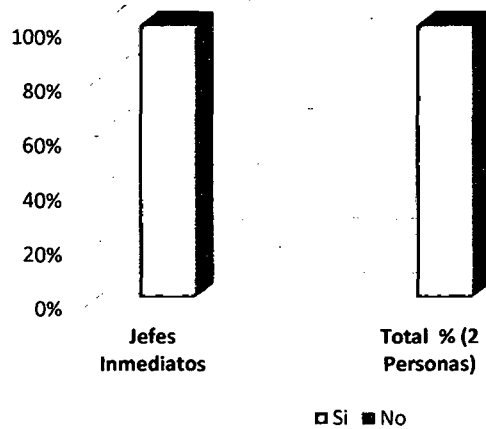
Tabla N° 13: Existencia de Procesos Productivos.

	Jefes Inmediatos	Total % (2 Personas)
Si	2	100
No	0	0
Total	2	100

Fuente: Encuesta por cuestionario para jefes inmediatos - pregunta N° 1

Los Jefes inmediatos si saben que es un proceso productivo (100% marcaron la "Si"), lo que refleja que ellos identifican este tipo de proceso pero no lo dan a conocer a sus colaboradores.

Gráfico N° 13: Existencia de Procesos productivos.



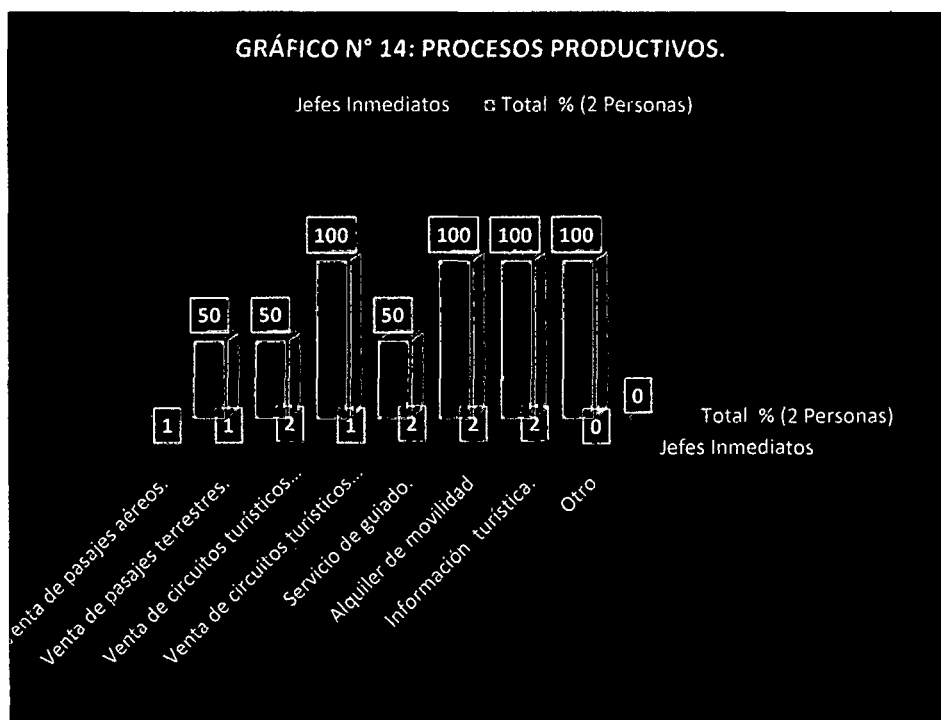
Fuente: Tabla 13.

**Tabla N° 14: Procesos Productivos.**

	Jefes Inmediatos	Total % (2 Personas)
<i>Venta de pasajes aéreos.</i>	1	50
<i>Venta de pasajes terrestres.</i>	1	50
<i>Venta de circuitos turísticos locales.</i>	2	100
<i>Venta de circuitos turísticos nacionales.</i>	1	50
<i>Servicio de guiado.</i>	2	100
<i>Alquiler de movilidad</i>	2	100
<i>Información turística.</i>	2	100
<i>Otro</i>	0	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta por cuestionario para jefes inmediatos - pregunta N° 2*

Incluso no todos los Jefes inmediatos conocen todos los procesos productivos que puede brindar la empresa, y eso influye en la falta de conocimiento que los colaboradores tienen sobre estos (Pregunta N° 2 de las Encuestas).



*Fuente: Tabla 14*

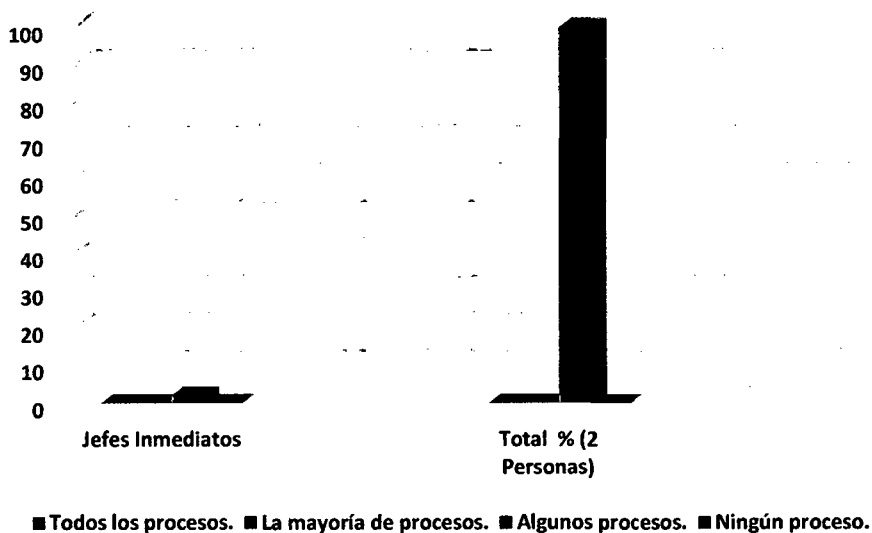
**Tabla N° 15: Conocimiento de los Procesos.**

	Jefes Inmediatos	Total % (2 Personas)
<i>Todos los procesos.</i>	0	0
<i>La mayoría de procesos.</i>	0	0
<i>Algunos procesos.</i>	2	100
<i>Ningún proceso.</i>	0	0
<b>Total</b>	2	100

**Fuente:** Encuesta por cuestionario para jefes inmediatos - pregunta N° 3

Los mismos jefes inmediatos reconocen que los colaboradores a su mando conocen algunos de los procesos productivos (100% marcaron la alternativa "C"). Lo cual muestra, apoyados con preguntas antes planteadas (Encuesta pregunta N°2 y Entrevista pregunta N° 2), que la empresa puede tener problemas en la prestación de los otros procesos no muy frecuentes.

**Grafica N° 15: Conocimiento de los Procesos.**



**Fuente:** Tabla 15



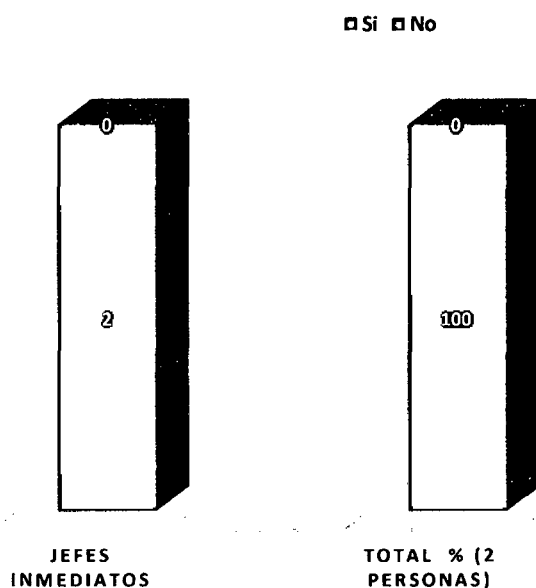
**Tabla N° 16: Problemas en los PP.**

	Jefes Inmediatos	Total % (2 Personas)
<i>Si</i>	2	100
<i>No</i>	0	0
<b>Total</b>	2	100

*Fuente: Encuesta por cuestionario para jefes inmediatos - pregunta N° 4*

Los Jefes inmediatos conscientes de que en P.P. existen problemas (100% marcaron "Sí"), lo cual muestra que todos en la empresa están conscientes que existe problemas en los PP de la empresa.

**GRÁFICO N° 16: PROBLEMAS EN LOS PP.**



*Fuente: Tabla 16.*

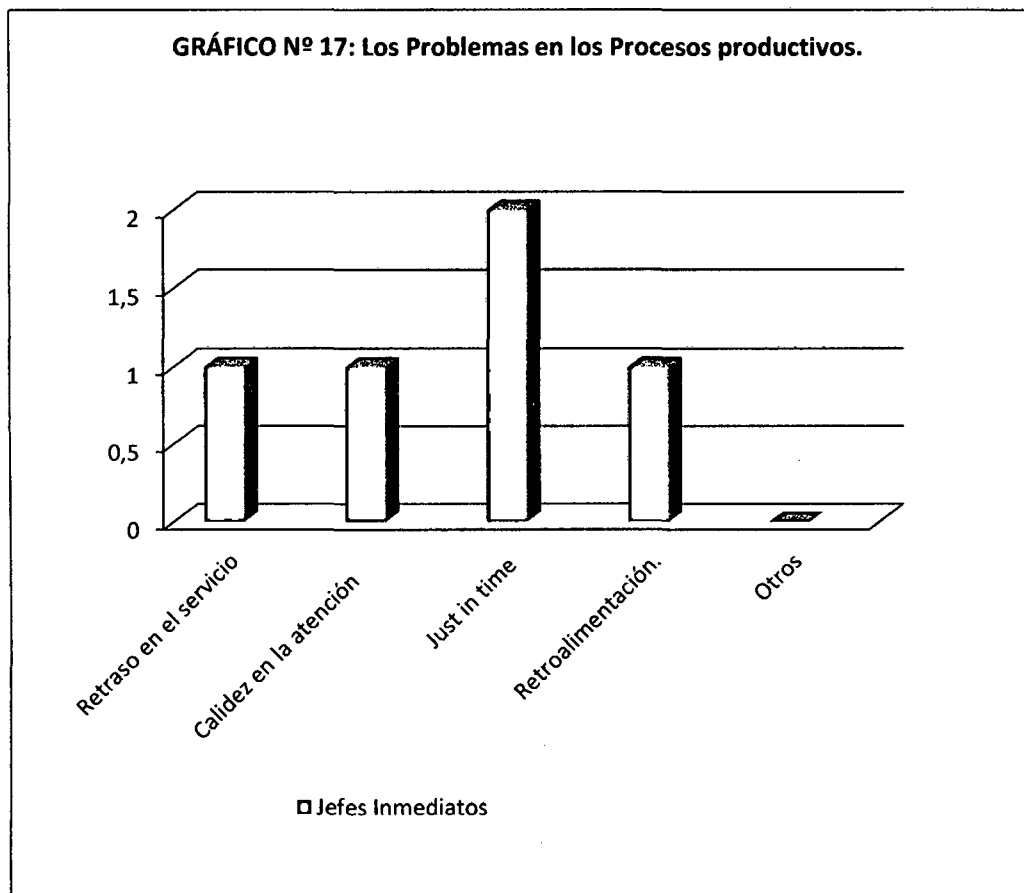
**Tabla N° 17: Los Problemas en los Procesos productivos.**

	Jefes Inmediatos	Total % (2 Personas)
<i>Retraso en el servicio</i>	1	50
<i>Calidez en la atención</i>	1	50
<i>Just in time</i>	2	100
<i>Retroalimentación.</i>	1	50
<i>Otros</i>	0	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta por cuestionario para jefes inmediatos - pregunta N° 5*

Todos los colaboradores están de acuerdo que el principal problema es respetar los tiempos en cada agente que participa en la prestación del servicio, Lo cual muestra un punto que hay que tomar en cuenta en el modelo de GC.

**GRÁFICO N° 17: Los Problemas en los Procesos productivos.**



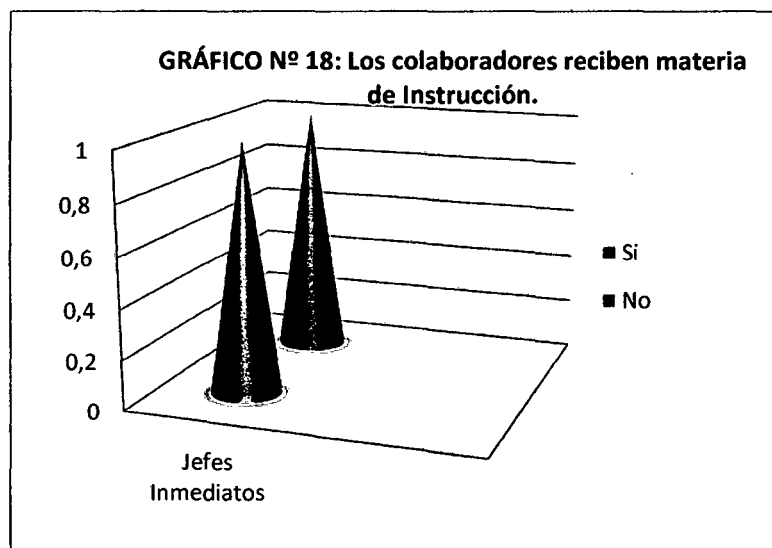
*Fuente: Tabla N° 17*

Tabla N° 18: Los colaboradores reciben materia de Instrucción.

	Jefes Inmediatos	Total % (2 Personas)
<i>Si</i>	1	50
<i>No</i>	1	50
<i>Total</i>	2	100

Fuente: Encuesta por cuestionario para jefes inmediatos - pregunta N° 6

Uno de los Jefes inmediatos cree que los colaboradores no reciben ningún material de instrucción al iniciar sus actividades, lo cual muestra que para los jefes inmediatos es suficiente con *la información materializada que se da al colaborador y esto puede contribuir con los problemas que se están dando.*



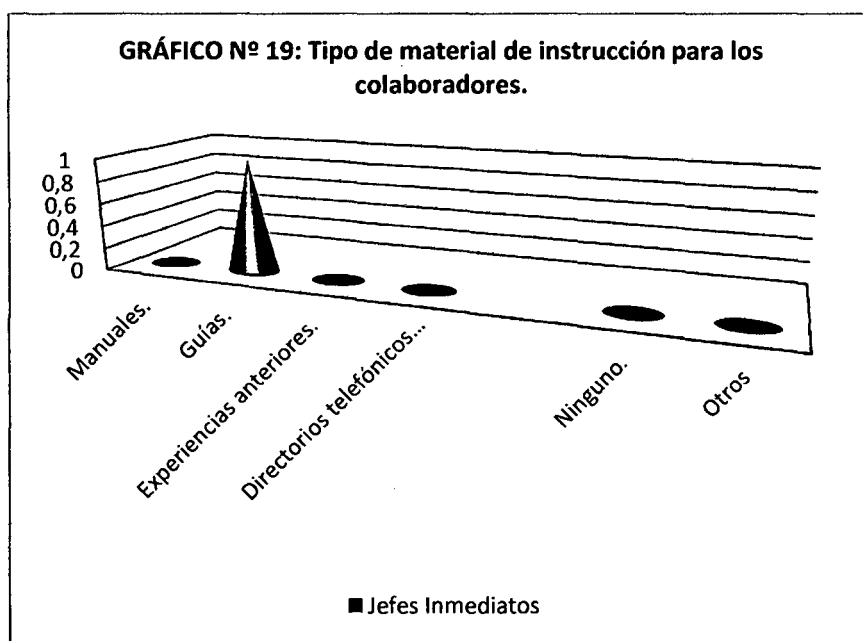
Fuente: Tabla N° 18

**Tabla N° 19: Tipo de Material de Instrucción para los Colaboradores.**

	Jefes Inmediatos	Total % (2 Personas)
Manuales.	0	0
Guías.	1	50
Experiencias anteriores.	0	0
Directorios telefónicos de los agentes intervinientes en los servicios.	0	0
Ninguno.	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>50</b>

Fuente: Encuesta por cuestionario para jefes inmediatos - pregunta N° 7

Se puede diferir que sólo un jefe inmediato da algún tipo de material instructivo y no es más que una guía informativa. Lo cual nos muestra que *la falta de información también es un causante de los problemas en los PP.*



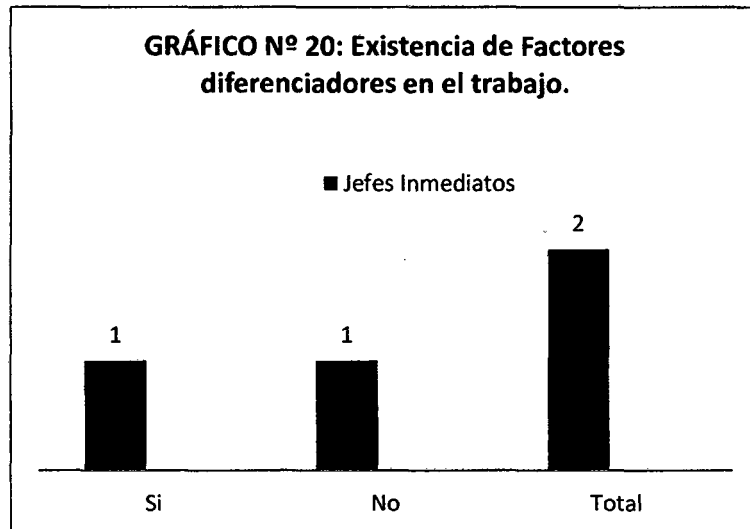
Fuente: Tabla 19.

**Tabla N° 20: Existencia de Factores diferenciadores en el trabajo.**

	Jefes Inmediatos	Total % (2 Personas)
<i>Si</i>	1	50
<i>No</i>	1	50
<b>Total</b>	2	100

*Fuente: Encuesta por cuestionario para jefes inmediatos - pregunta N° 8*

De este cuadro podemos diferir que no todos los jefes inmediatos perciben que los colaboradores hacen diferente su trabajo uno del otro, o sea nadie sobre sale en la realización de sus actividades.



*Fuente: Tabla N° 20.*

- ✓ **De la Pregunta N° 9:** De las respuestas se puede decir que la empresa no materializa el valor agregado que los colaboradores aportan de manera consiente o no, es por la política de trabajo y de la mala organización de la misma.
- ✓ **De la Pregunta N° 10:** De las respuestas se concluye que la manera de materializar este valor agregado es observando a todos los colaboradores y

haciendo una lista de lo bueno de esto y diseñar un perfil de cada puesto, experiencias y opiniones de colaboradores que han trabajado o trabajan en cada puesto, y difundirlo.

- ✓ **De la Pregunta N° 11:** De las respuestas se concluye para que los mismos colaboradores sepan que es lo bueno que se está haciendo en cada puesto y para que nuevos colaboradores tengan información, pautas y experiencias sobre sus funciones.

## **4.2. DE LA OBSERVACIÓN:**

### **4.2.1. Diseño de los Procesos**

Como en el marco teórico nos señala, el modelo de diseño que tomaremos como base es el descriptivo; sabiendo así que este será una guía más no una “camisa de fuerza” en donde se tiene que seguir todos los pasos para poder identificar y diseñar los procesos de la empresa.

#### **A. Fase de divergencia**

##### ***a. Causas del Problema en los procesos:***

A continuación se plasmarán las principales causas de la deficiencia en los procesos y por ende los procesos productivos, cabe resaltar que las causas presentadas a continuación se originan de la observación que se viene dando a todos los procesos que la empresa realiza.

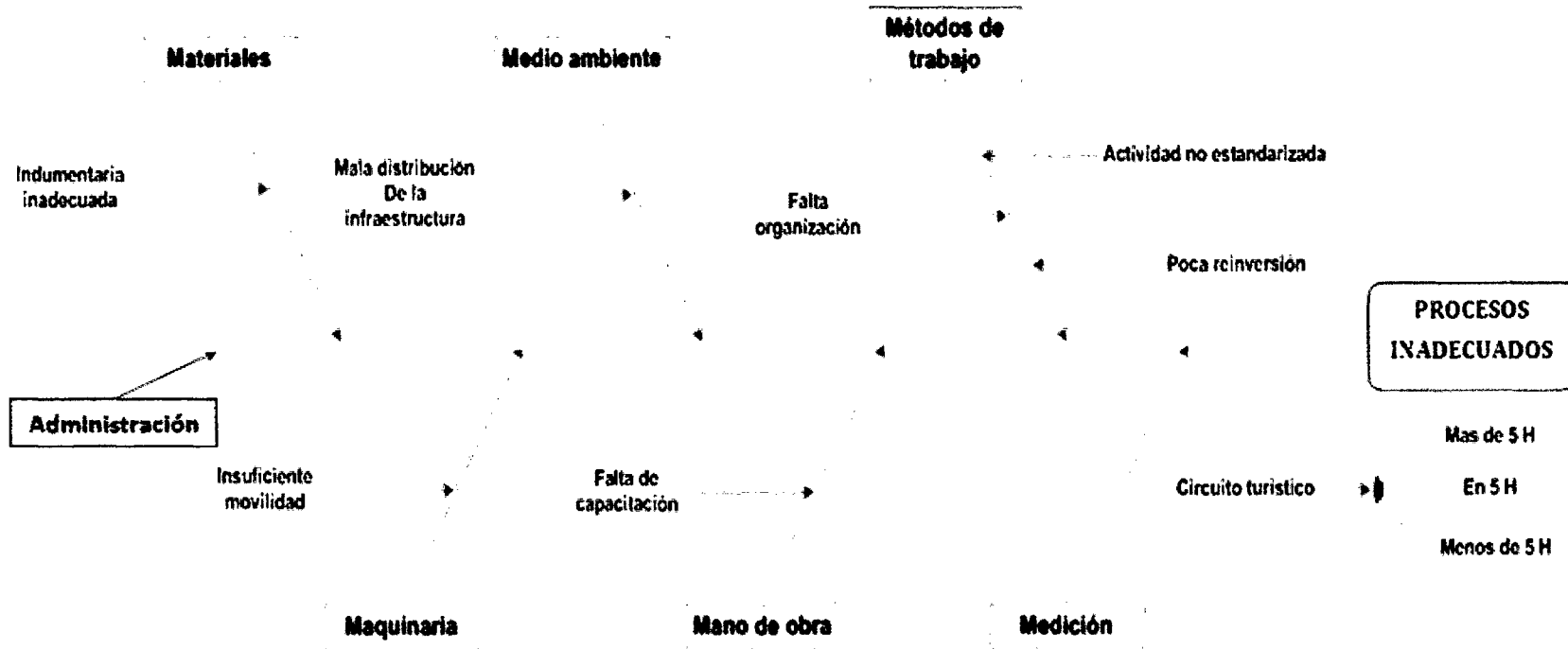
- ✓ Inexistencia de documentos administrativos y normativos. (ADMINISTRACIÓN)
- ✓ Plan Estratégico casi inexistente. (ADMINISTRACIÓN)
- ✓ Colaboradores, Guías y Caunters, con indumentaria inadecuada. (MATERIALES)
- ✓ Mala distribución de la infraestructura. (MEDIO AMBIENTE)

- ✓ Lugares turísticos que no llenan las expectativas de los turistas. (MEDIO AMBIENTE)
- ✓ Actividades no Estandarizadas. (MÉTODOS DE TRABAJO)
- ✓ Poca reinversión en la empresa. (MÉTODOS DE TRABAJO)
- ✓ Falta de organización. (MÉTODOS DE TRABAJO)
- ✓ Insuficiente movilidad para satisfacer la demanda en épocas altas. (MAQUINARIA)
- ✓ Personal no capacitado. (MANO DE OBRA)
- ✓ Circuitos turísticos más de 5 horas. (MEDICIÓN)
- ✓ Circuitos turísticos menos de 5 horas. (MEDICIÓN)
- ✓ Circuitos turísticos en 5 horas. (MEDICIÓN)
- ✓ Falta de tecnología (MAQUINARIA)
- ✓ Deficientes agendas telefónicas de los proveedores (MÉTODO DE TRABAJO).

**b. *Árbol de causas:***

Después de identificar las causas, se las agrupa en el ambos de causas, el cual se grafica a continuación.

Imagen N° 8: Árbol de causas de los problemas de los Procesos.



Elaboración: Propia.



## B. Fase de Transformación

### a. *Análisis:*

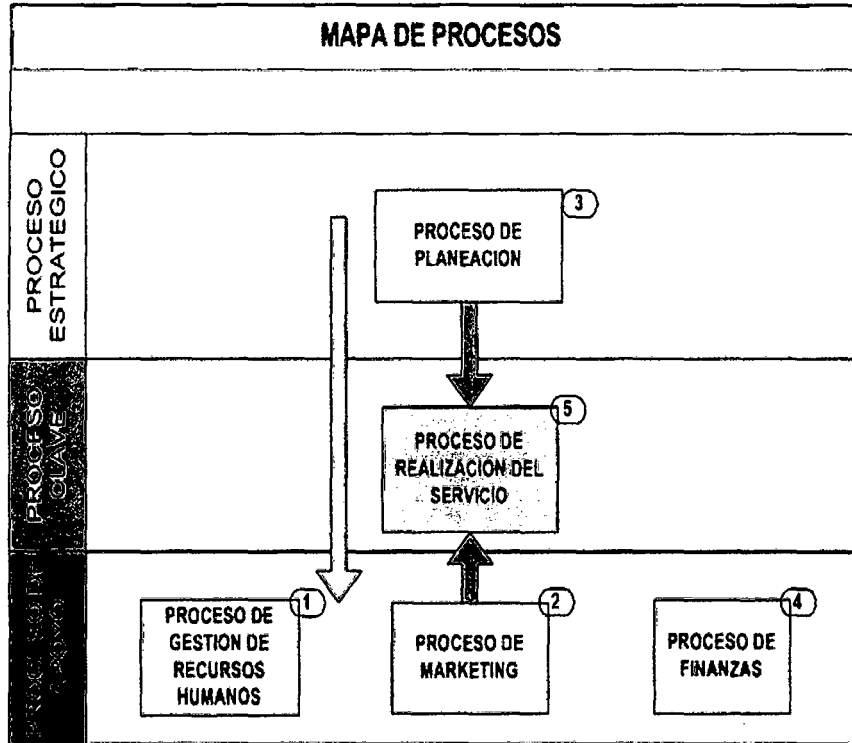
Las actividades en la empresa son diversa, es por esto que se agrupó en un conjunto de actividades relacionadas entre sí, las cuales forman determinados procesos que más adelante se graficarán; a su vez estos procesos se pueden agrupar en tres grupos, los cuales son: procesos estratégicos, procesos productivos (operativos, claves) y procesos de apoyo (soporte).

Los procesos identificados son los siguientes:

- ✓ ***Proceso de Gestión de Recursos Humanos:*** realizada por el administrador, que se encarga de contratación de personal.
- ✓ ***Proceso de Marketing:*** actividad que es liderada por el administrador, quien es quien toma las decisiones como promocionar o publicitar a la empresa, que en este caso por el volanteo y las redes sociales.
- ✓ ***Proceso de Planeación:*** es realizada el administrador, quien es quien toma las decisiones; es decir es quien planea, organiza, dirige y controla las actividades de la organización, todas estas actividades lo realiza empíricamente.
- ✓ ***Proceso de Finanzas:*** realizado por el administrador, quien es quien se encarga del incremento de la rentabilidad de la empresa, inserción eficiente de los ingresos de la empresa de manera que se incrementen los beneficios económicos a corto, mediano y largo plazo, tener los documentos contables en línea para tener un control adecuado de nuestros ingresos y egresos.
- ✓ ***Proceso de Realización el Servicio:*** encabezado por el administrador, pero lo realizan también caunters, guías y choferes, este es el proceso central, en donde se da la prestación de servicio al cliente. Este es el núcleo de la empresa.

Gráficamente se clasificó los procesos, y la relación entre estos, se enumera los procesos con el fin de dar un orden lógico.

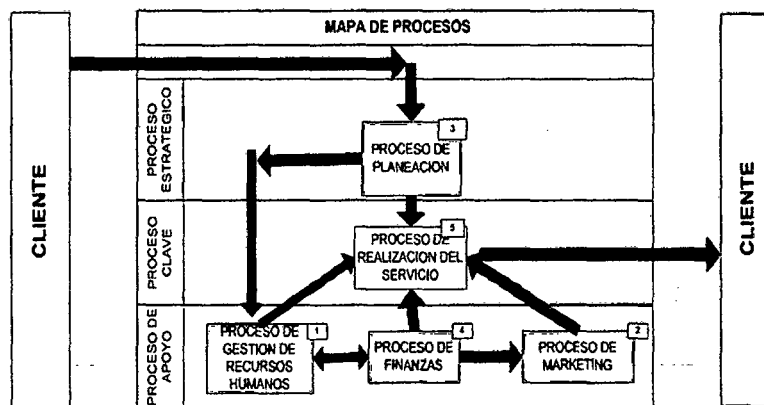
Imagen Nº 9: Mapa de Procesos.



Elaboración: Propia.

Gráficamente se muestra también la relación entre los procesos, en donde también se en cuenta al cliente como factor de interrelación y como fin de los procesos.

Imagen Nº 10: Mapa de Procesos interrelacionados.



Elaboración: Propia.

Éstos gráficos se obtuvieron con la observación minuciosa de todos los procesos que la empresa realiza, ya sea frecuentemente o esporádicamente, pero todas ellas ayudan al cumplimiento de la razón de ser de toda organización con fines de lucros.

### **C. Fase de Convergencia**

Como se dijo anteriormente, en esta fase se da la solución de los problemas, para lo cual se está planteando el modelo de gestión del conocimiento, y este se desarrolla en el siguiente capítulo. Sin embargo sí se presentará líneas más abajo dos imágenes que reconstruyen el proceso productivo más frecuente que se da en la empresa, lo cual nos dará una visión del día día empresarial.

#### **4.2.2. Analizar Los Procesos Productivos (Proceso de Realización del Servicio):**

Identificado ya los tipos de procesos; el presente trabajo se enfoca sólo en los procesos productivos.

##### ***Procesos Productivos y su frecuencia de uso:***

- ***Venta de pasajes aéreos:***(Poco Frecuente), este se la prestación del servicio de venta de tickets aéreos de las líneas LC Perú y LAN Perú, con único destino a la ciudad de lima.
- ***Venta de pasajes terrestres:*** (Frecuencia Nula), es la venta de boletos terrestres a las diferentes ciudades que la empresa Días ofrece, es decir, la empresa Alcicafrep Vip Tours es un agente de venta de la empresa Días.
- ***Venta de circuitos turísticos locales:*** (Muy Frecuente), es la prestación de servicios que se ofrece a los turistas nacionales e internacionales, que buscan conocer de manera profesional y divertida los diferentes atractivos turísticos de nuestra región.
- ***Venta de circuitos turísticos nacionales:***(Poco Frecuente), es la prestación de servicios fuera de la región Cajamarca que se ofrecen a

turistas locales, nacionales e internacionales; que busca lugares turísticos a lo largo y ancho de nuestro país, así como fuera de él.

- **Servicio de guiado:** (Poco Frecuente), es el servicio de contactar al turista con un guía profesional o un tours conducto, con la finalidad de que éste le haga conocer la historia, costumbres, mitos y/o leyendas del lugar a conocer.
- **Alquiler de movilidad:** (Poco Frecuente), es el servicio de transporte que al turista se le oferta a cualquier lugar dentro y fuera del país por un determinado número de días.
- **Información turística:** (Frecuente), servicio en donde se le explica de manera genérica al turista nacional o internacional de los lugares turísticos de la región o del Perú.

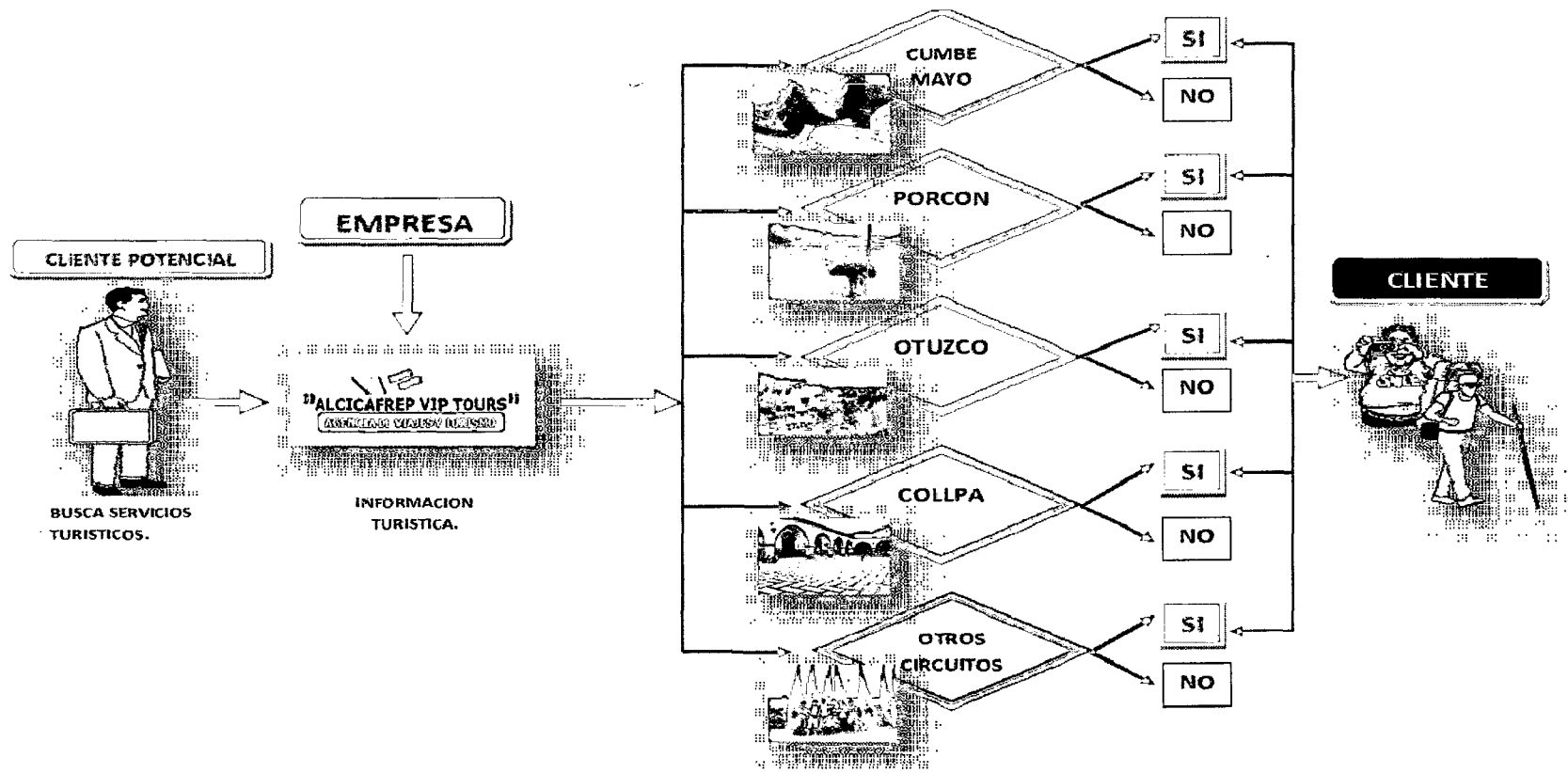
Para analizar este tipo de procesos y por ende ubicar sus principales problemas, se presentará un flujo grama del inicio del servicio.

#### ***Problemas en los procesos productivos:***

De las principales causas de la deficiencia en los procesos se escogerán las correspondientes a los procesos productivos, cabe resaltar que las causas presentadas a continuación se originan de la observación que se viene dando en los procesos productivos que la empresa realiza.

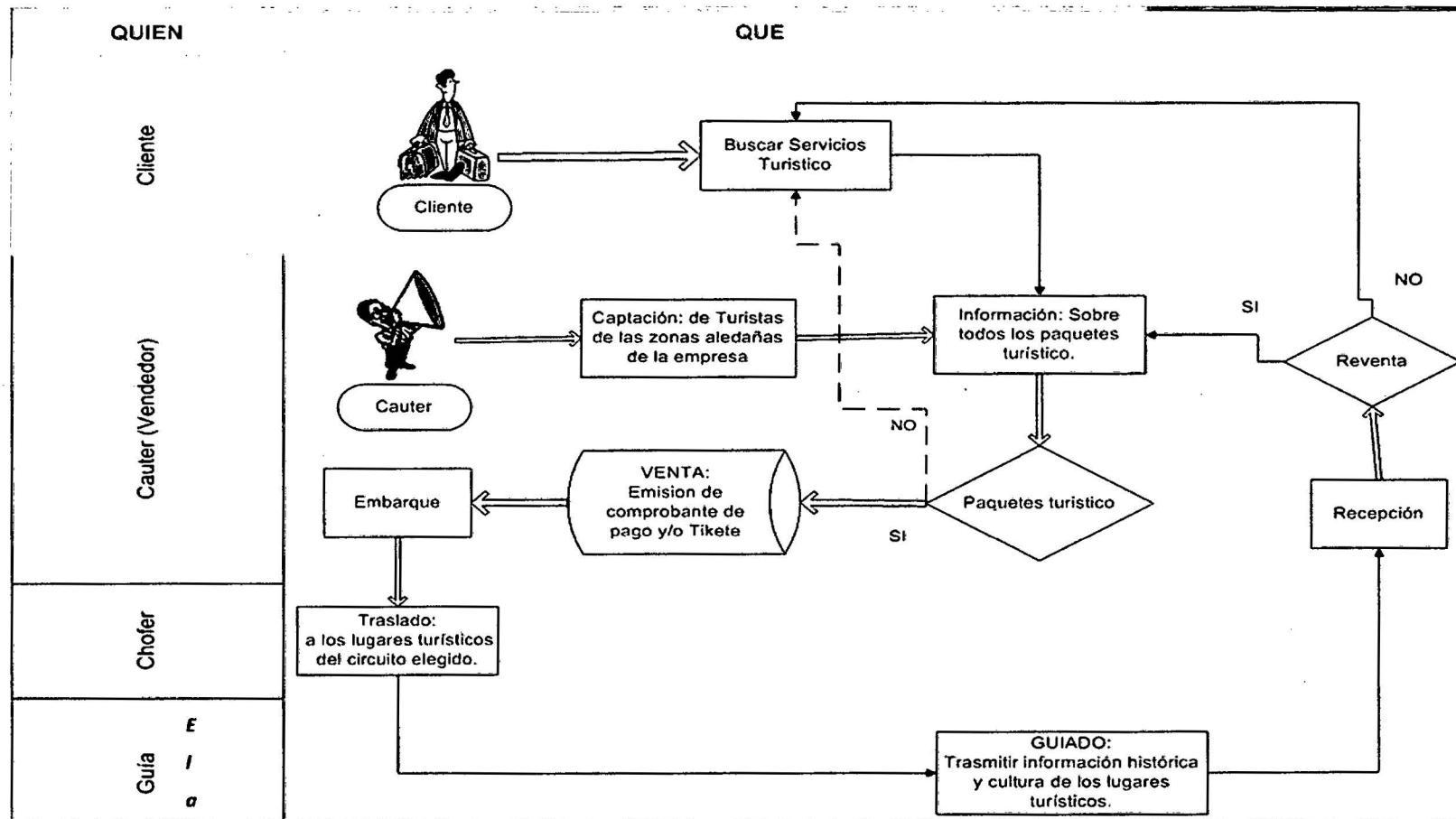
- a. Inexistencia de documentos administrativos y normativos.
- b. Falta de identificación en la empresa
- c. Estandarización de las actividades.
- d. Estandarización de tiempos.
- e. Mala organización.
- f. Personal no capacitado.
- g. Estandarización de precios.
- h. Falta de tecnología.
- i. Proveedores escasos.

Imagen Nº 11: flujo grama del inicio del Proceso Productivos más frecuente "Venta de Circuitos turísticos locales".



Elaboración: Propia.

Imagen Nº 12: Mapa del Proceso Productivos más frecuente "Venta de Circuitos turísticos locales".



Elaboración: Propia.

La imagen muestra el diagrama del proceso productivo y específicamente del proceso denominado “Venta de Circuitos turísticos locales”, el cual muestra desde donde inicia las actividades, como se van desarrollando y en donde ocurren las causas de los problemas.

## **CAPÍTULO V:**

# **5. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPUESTO**



## **INTRODUCCIÓN:**

Se tiene que saber de ante mano que para tener una efectiva implantación de la GC es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Los directivos tienen que tener una actitud positiva.
- ✓ Se tiene que reconocer la necesidad de mejorar la calidad en los procesos productivos.
- ✓ Tiene que haber cero resistencias al cambio y a la innovación.
- ✓ Aceptar de que no todas las prácticas en los PP. son las adecuadas.
- ✓ Asumir actitudes imparciales y objetivas al momento de valorar el trabajo propio y el de los demás colaboradores.
- ✓ Crear un ambiente laboral que permita la crítica propositiva y el compromiso colaborativos.

## **FINALIDAD:**

La finalidad de desarrollar un modelo de gestión del conocimiento para la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L, es poder eliminar todos los problemas que se dan en los procesos productivos a través del aprovechamiento de los datos e información que se generan en estos mismos problemas, así como en toda la organización y fuera de ella.

Sistematizando los datos y la información obtenida se podrá generar conocimiento que posteriormente se almacenará con la finalidad de distribuirla y aplicarla el momento que se necesite, dando así un respaldo en la solución de los diversos problemas que se presenten en el futuro.

## **OBJETIVOS DEL MODELO:**

### **General:**

- ✓ Proporcionar un conjunto de actividades sistematizadas que genere, almacenen, transfieran y apliquen conocimiento en los procesos productivos.

### **Específicos:**

- ✓ Desarrollar eficazmente los procesos productivos.

- ✓ Eliminar los problemas existentes en los procesos productivos.
- ✓ Dar pautas para la elaboración de base de datos.
- ✓ Aportar a la elaboración documentos administrativos a través del conocimiento obtenido.

### JUSTIFICACIÓN:

En el mundo que vivimos, el conocimiento es vital para poder tener logros personales; las organizaciones no son ajenas a este fenómeno, ya que éstas necesitan tomar decisiones rápidamente y de forma segura, y esto sólo se puede lograr con datos e información verídica.

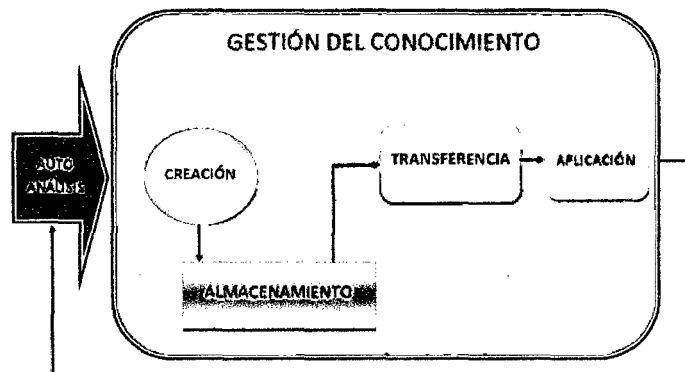
Dichos datos e información son verdaderamente útiles cuando se sistematizan y se transforman en conocimiento que la empresa necesita administrar con la finalidad de que no sólo sirva una sola vez, sino que ayude a futuras decisiones e incluso para la generación de nuevo conocimiento.

Utilizar, en principio, el conocimiento en los procesos que directamente generan la prestación de servicio es dar solides a las bases de todas las actividades económicas que la empresa realiza.

### DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

La gestión del conocimiento en la empresa tiene que seguir la estructura mostrada a continuación.

Imagen Nº 13: Gestión del Conocimiento.



Fuente: Tomada de Hernández, quien cito a Nonaka y Takeuchi.

En donde el almacenamiento del conocimiento creado es casi al mismo tiempo.

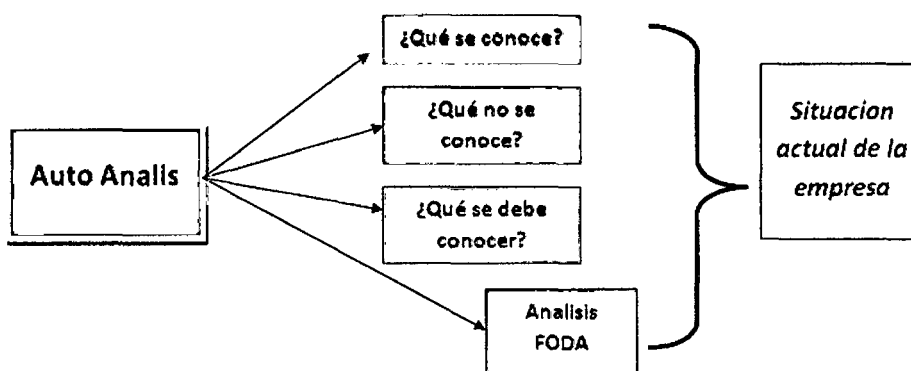
La base teórica de esta investigación refleja que las experiencias más exitosas en la implantación de una buena G.C. se debe hacer inicialmente a un nivel piloto con un alcance limitado; por ello es que empezamos con los P.P.

## 1. AUTO ANÁLISIS:

En esta etapa la empresa debe identificar y plasmar lo que conoce, lo que no conoce, lo que debe conocer, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con el fin de tener un punto de partida y poder medir el avance que se ha tenido desde la implantación de la GC.

En el siguiente gráfico se plasma lo anteriormente descrito:

Imagen Nº 14: Autoanálisis.



*Elaboración: Propia*

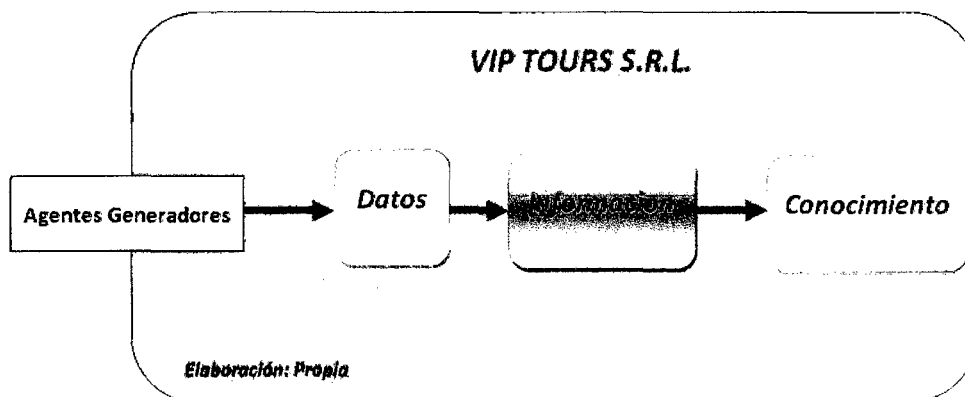
Como se muestra en el gráfico, se debe documentar todos y cada uno de los que se muestran; el análisis FODA no está en la misma dirección que los otros cuadros, porque este se puede realizar después que los puntos anteriores.

## 2. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO:

En esta primera sección del modelo, se estructura sistemáticamente el “conocimiento” que se viene desarrollando en la empresa, de tal manera que podamos establecer que es o no conocimiento y como se puede modificar o retroalimentar.

En esta parte se podrá ver las combinaciones que identificaron el modelo de Nonaka y Takeuchi, que son Socialización, Exteriorización y Asociación con la finalidad de obtener un conocimiento explícito y así poder interiorizarla a todos los colaboradores.

Imagen Nº 15: Creación de Conocimiento.



Como se muestra en el gráfico, los agentes generadores no solamente están dentro de la empresa, sino fuera de ella; de dichos agentes rescataremos sólo datos, de tal manera que se puedan agrupar entre si y darles un contexto para el desarrollo de la información.

De lo dicho anteriormente, la empresa tiene que sistematizar el proceso de creación de conocimiento, de tal manera que se aproveche todo lo relacionado a los procesos productivos. A continuación se sistematizará el proceso de la siguiente manera:

## 2.1. Datos:

### A. Agentes que Generan datos:

Esta lista no es exclusiva e inalterable, ya que a medida en que todos los procesos productivos se vayan dando frecuentemente aparecerán muchos más e incluso con otros factores que aparecerán en la implantación de este método, claro está si algún día se implanta.

a. *Los Clientes:* Al relacionarse no sólo con la empresa sino también con otras empresa dedicadas al mismo rubro o no, estos agentes tienen datos

como nuevas perspectivas de servicio, conceptos, ideas, costumbres y experiencias; que las pueden transmitir a la empresa.

- b. La Competencia:* al desarrollar sus actividades económicas, este nos puede proporcionar datos como precios, ideas, experiencias y creencias.
- c. Los Colaboradores:* A través de sus relaciones personales con su familia, compañeros de trabajo, clientes, proveedores, sus qué hacer diarios e incluso sus conflictos internos; generan experiencias, creencias, ideas, pensamientos, habilidades, virtudes, conceptos, etc.
- d. El Medio Ambiente Externo:* Con fines metodológicos, el medio ambiente externo es todo lo que no se encuentra nombrado anteriormente; los datos que nos pueden proporcionar son tendencias, económicos, legislativas, sociales, demográficos, estadísticas, etc.
- e. Los Proveedores:* Son todos los que intervienen en el proceso productivo, pero no tienen una relación laboral dependiente con la empresa, es decir se son trabajadores independientes; estos pueden aportar con conceptos como experiencias, percepciones, ideas y creencias.

## **B. Identificamos los datos:**

Los datos ya lo hemos identificado líneas anteriores, pero para identificarlos rápidamente los agruparemos en esta sección.

- a. Creencias:* Es la fase en que la mente de los agentes generadores de datos tienen como verdadero un conocimiento.
- b. Ideas:* Es una ocurrencia que se da en la mente, la cual reacciona ante una determinada acción o la visualización del proceso.
- c. Pensamientos:* Son actividades de creación de la mente que son traídas a la realidad mediante la actividad del intelecto.
- d. Habilidades:* Es una aptitud o actitud innata o desarrollada.
- e. Virtudes:* Es una cualidad que permite a quien la posee, ayudarlo en las situaciones más difíciles para cambiarla a su favor.

- f. Experiencias:* Habilidades derivadas de la observación, de la participación y de la vivencia de determinados eventos o de las cosas que suceden en la vida.
- g. Conceptos:* Representación simbólica de una idea abstracta o general.
- h. Perspectivas de servicio:* Es el concepto que se tiene de determinado proceso productivo turístico.
- i. Costumbres:* Hábitos adquiridos debido a estar en un mismo ambiente, estas prácticas son muy usadas y repetitivas.
- j. Precios:* Es la contraprestación económica que se da por la prestación del servicio turístico.
- k. Incumplimiento de Itinerario:* Cuando no se respeta los tiempos establecidos previamente.
- l. Abastecimiento:* sustituir un determinado insumo o materia prima con otra de las mismas características.
- m. Tendencias:* Inclinationes psicológicas que se dan hacia determinados aspectos y que son temporales.
- n. Datos Económicos:* Cifras que muestran la realidad nacional y mundial con respecto al progreso o retroceso en la economía personal o grupal.
- o. Datos Legislativos:* Alcances normativos que regulan el que hacer económico de la empresa.
- p. Datos Sociales:* Alcances coyunturales de nuestra localidad y más allá.
- q. Datos Demográficos:* Cifras numéricas de los grupos sociales divididos por estratos, género y edad.
- r. Datos Estadísticas del sector turismo:* Alcances que reflejan frecuencia de viaje de los turistas, lugares más visitados, variación en el ingreso de turistas, etc.
- s. Datos Tecnológicos:* Alcances de nuevos avances informáticos, en el área de telecomunicaciones, etc.

## **2.2. Información:**

Con los datos que se ha podido identificar se marcará la ruta para transformarlos en información.

**A. De Los Colaboradores:**

- a. Creencias:** Los colaboradores creen que es suficiente que más turistas tomen diariamente los servicios que ofrece la agencia, dejando de lado los procesos y su importancia en la conservación del cliente.
- b. Ideas y Pensamientos:** Son diferentes ocurrencias que los colaboradores tienen en la mente con respecto a cambiar los procesos productivos.
- c. Habilidades y experiencia:** Es la voluntad y el conocimiento que los colaboradores tienen antes que se les contrate o que van desarrollando en su actuar con los clientes, proveedores y entre ellos mismos; que les sirve en el desarrollo de los procesos productivos.
- d. Virtudes:** Integridad al actuar en los procesos productivos, por parte de los colaboradores y la empresa.
- e. Conceptos y Perspectiva de servicio:** Son las representaciones simbólicas que los colaboradores tienen sobre los procesos productivos y que les ayuda al momento de realizarlos.
- f. Costumbres:** Son los hábitos buenos o malos, que los colaboradores han desarrollado en la empresa o fuera de ella, pero que afectan al proceso productivo.

**B. De Los Procesos Productivos:**

- a. Incumplimiento de los itinerarios:** cuando no se cumple los horarios establecidos para una determinada cosa puede acarrear una demora en el servicio en general, lo cual afecta a la imagen de la empresa.
- b. Precios:** Definir los precios de forma no empíricamente o teniendo como base los de la competencia no es la correcta para el sector turismo ya que este puede variar por la cantidad de consumidores.
- c. Abastecimiento:** cuando se ha programado un servicio existe la falta guías o movilidades, esto influye para mal en la ejecución de los procesos productivos y la imagen de la empresa.

### **C. Del mercado:**

- a. Tendencias, La Sociedad y La Demografía:** Los procesos productivos y el desarrollo de estos, tienen que estar inclinados a hacia determinados aspectos temporales que los clientes tienen, ya que los clientes se sentirían más identificados y satisfechos con los servicios.
- b. Economía y ámbito Legal:** Estos nos enmarca nuestro actuar en el mercado, y así poder direccionar nuestros procesos productivos.
- c. Estadística Turística:** Sabiendo la procedencia de los clientes que más toman los servicios, se podrá realizar diferentes estrategias publicitarias y promocionales en sus ciudades, sin esperar que recién lleguen a Cajamarca para enterarse de la existencia de la empresa. E incluso adaptar los servicios para ellos.
- d. Tecnología:** Se tiene que tener en cuenta de la influencia de la tecnología en el mercado de la empresa, con la finalidad de tratar de hacer uso de ella lo máximo posible; y así poder realizar mejor los procesos productivos.

### **2.3. Conocimiento:**

Al tener los datos ya como información, se tendrán que combinar con experiencias, valores, Knowhow, y otras informaciones.

Se tiene que agrupar la información que se tiene teniendo en cuenta los dos tipos de conocimiento que nos muestra la base teórica, conocimiento tácito conocimiento específico, con el fin de almacenarlos de forma más fácil.

Posteriormente la información tiene que convertirse en conocimiento.

Información + Comparación con otros elementos + Predicción de  
*CONOCIMIENTO* = consecuencias + Búsqueda de conexiones + Conversación con otros  
proveedores de conocimiento.



**A. Conocimiento tácito:**

**a. Creencias y Costumbres:**

Una vez formado este grupo en donde tenemos información que nos habla sobre el actuar de los colaboradores en los procesos productivos, la empresa puede realizar las siguientes actividades:

Realizar una entrevista estructurada a los colaboradores, la cual tiene que ser grabada en video para ver la reacción que tienen con respecto a las preguntas; esta tendrá que tener características importantes como:

**La entrevista:**

- ✓ Un código que contemple el tipo del conocimiento y el año; esto nos servirá para el almacenamiento de la información.
- ✓ Nombre del colaborador que se le hace la entrevista.
- ✓ Cargo del colaborador que se entrevista.
- ✓ Tiempo en el cargo.
- ✓ Preguntas que estén enfocadas a las creencias y costumbres que tienen y afectan para bien o mal en el PP.
- ✓ Preguntas que nos permitan saber si esas creencias y/o costumbres se han desarrollado en la empresa.
- ✓ La entrevista se tiene que realizar mínimo 2 veces, esto es porque muchos colaboradores se ponen a complementar sus respuestas.
- ✓ La entrevista no tiene que durar menos de 10 o más de 20 minutos, con fines didácticos y de almacenamiento.

**Video:**

- ✓ El código tiene que ser el mismo de la entrevista, con el fin de poder relacionar fácilmente las entrevistas con el video.
- ✓ Cada entrevista tiene que tener su propio video.

Teniendo ya las respuestas de los colaboradores se procederá a sistematizarlas a tal punto que se sabrá que Creencias y Costumbres son compartidas y cuales aportan para bien o mal en su actuar con respecto a los PP.

**b. Ideas y Pensamientos:**

Estructurar este tipo de información, nos permitirá conocer lo que los colaboradores cambiarían en el desarrollo de los procesos, ya sea porque perciben que está mal o requieren ser mejorados.

Esto lo lograremos con una entrevista estructurada a los colaboradores, la cual tiene que ser grabada en video para ver sus movimientos corporales, los cuales nos ayudarán en la interpretación de sus respuestas e incluso en la etapa de transferencia.

**La entrevista:**

- ✓ Un código que contemple el tipo del conocimiento y el año; esto nos servirá para el almacenamiento de la información.
- ✓ Nombre del colaborador que se le hace la entrevista.
- ✓ Cargo del colaborador que se entrevista.
- ✓ Tiempo en el cargo.
- ✓ Preguntas que estén dirigidas a saber qué es lo que piensan del desarrollo de los PP.
- ✓ Preguntas dirigidas a saber que ideas nuevas se pueden implementar para mejorar los PP.
- ✓ La entrevista se tiene que realizar mínimo 2 veces, esto es porque muchos colaboradores se ponen a complementar sus respuestas.
- ✓ La entrevista no tiene que durar menos de 10 o más de 20 minutos, con fines didácticos y de almacenamiento.

**Video:**

- ✓ El código tiene que ser el mismo de la entrevista, con el fin de poder relacionar fácilmente las entrevistas con el video.
- ✓ Cada entrevista tiene que tener su propio video.

Las respuestas tienen que sistematizarse y separar las que son útiles y las que no, con el fin de implementarlas en los PP. a corto o largo plazo.

**c. Habilidades, experiencia y Virtudes :**

Ahora ya sabemos que grupo de información influye en la manera que los colaboradores ejecutan o resuelven los problemas que se dan en los procesos productivos.

Al igual que en los anteriores se realizará una entrevista estructurada la cual tiene que ser grabada en video.

***La entrevista:***

- ✓ Un código que contemple el tipo y sub tipo del conocimiento y el año; esto nos servirá para el almacenamiento de la información.
- ✓ Nombre del colaborador que se le hace la entrevista.
- ✓ Cargo del colaborador que se entrevista.
- ✓ Tiempo en el cargo.
- ✓ Primero se tiene que entrevistar al jefe inmediato, con el fin de saber que colaboradores se desenvuelven mejor en el trabajo.
- ✓ Preguntas que estén dirigidas a saber si realizan o no su trabajo mejor que los demás.
- ✓ Preguntas que precisen que es lo que hacen diferente y como han llegado a ese aspecto diferencial.
- ✓ También tiene que describir que realizan al desarrollar lo PP.
- ✓ La entrevista se tiene que realizarse 1 veces.
- ✓ La entrevista no tiene que durar menos de 10 o más de 20 minutos, con fines didácticos y de almacenamiento.

***Video:***

- ✓ El código tiene que ser el mismo de la entrevista, con el fin de poder relacionar fácilmente las entrevistas con el video.
- ✓ Cada entrevista tiene que tener su propio video.

Con las respuestas obtenidas y después de sistematizarlas, se podrá rescatar con el fin de elaborar un documento que narre sus experiencias útiles en el desarrollo de los PP. y elaborar una lista de virtudes y habilidades que creen útiles.

***B. Conocimiento Explicito:***

***a. Conceptos y Perspectiva de servicio:***

La empresa tiene que materializar los conceptos que se tiene de cada uno de los procesos productivos, de tal manera que se sistematicen en uno solo, esto se logrará con algunos pasos generales como son:

- ✓ Reunión entre los directivos, jefes inmediatos y colaboradores más antiguos con el fin de que den una lluvia de ideas sobre los PP.
- ✓ Designar a un grupo o a una persona con experiencia para que sistematice estas ideas.
- ✓ Esta persona debe elaborar al detalle de que se trata y que abarca el desarrollo de cada PP.
- ✓ Elaborar un protocolo de atención al cliente.

Con esto ya se procederá a almacenar y a posteriormente difundir el conocimiento.

**b. Incumplimiento de los itinerarios:**

La empresa tiene que estandarizar tiempos y posteriormente materializarlos, de tal manera que ya no se trabaje a la deriva sin saber exactamente el tiempo de duración de las actividades que se dan en el desarrollo de los PP.

A continuación se darán algunas recomendaciones:

- Las actividades a estandarizar tiempos son:
  - ✓ Tiempo de demora en explicar los circuitos turísticos.
  - ✓ Tiempo de refrigerio de los colaboradores.
  - ✓ Horarios de ingreso y egreso del personal.
  - ✓ Tiempo de demora en la limpieza de las unidades móviles antes de salir a los circuitos del siguiente turno.
  - ✓ Tiempo que emplean las unidades móviles en salir de las cocheras y llegar a la agencia, esto con el fin de la programación o reprogramación de los circuitos turísticos.
  - ✓ Tiempo de ida y vuelta a cada uno de los circuitos, por separado.
  - ✓ Tiempo que pasa desde la salida del tours al primer punto en donde el carro para explicar. (esto sirve en caso se pretenda alcanzar pasajeros)
  - ✓ Tiempo de demora en cada lugar turístico que se conoce, por separado.

- ✓ El tiempo de demora de los taxis para dar alcance a las unidades turísticas (esto sirve en caso se pretenda alcanzar pasajeros).
- Los tiempos se estandarizan tomando una serie de “muestras” a cada uno de los puntos anteriormente nombrados y posteriormente se sacará un promedio.
- Las muestras serán mínimo 10 y máximo 15 veces a diferentes trabajadores.
- Una vez obtenido el promedio, los directivos establecerán el tiempo estandarizado para cada uno de los puntos ya mencionados; los tiempos establecidos no tienen que alejarse en más de 5 minutos al promedio.

Con esto ya se procederá a almacenar y a posteriormente difundir el conocimiento.

**c. Precios:**

La empresa tiene que fijar precios acordes a métodos contables y no guiándose por los ya establecidos por la competencia. Con esto verdaderamente sabremos si existe rentabilidad o no; y al mismo tiempo saber si se puede incrementar el precio real y ser aun competitivo.

Para esto daremos algunas recomendaciones:

- ✓ Designar a un grupo o a una persona responsable para la creación de este conocimiento.
- ✓ Averiguar todos los ingresos y egresos que la empresa cubre.
- ✓ Separar los gastos personales y/o familiares con los de la empresa.
- ✓ Fijar un sueldo para los participacioncitas que laboran en la empresa, con el fin de separar gastos personales y empresariales.
- ✓ Averiguar el mejor método para la fijación de precios.
- ✓ Elaborar la fijación de precios.

Con esto ya se procederá a almacenar y a posteriormente difundir el conocimiento.

**d. Abastecimiento:**

La empresa debe desarrollar una base de datos en donde figuren por lo mínimo los números telefónicos y dirección actualizada de los guías, unidades movilidades, hoteles y restaurantes.

Para esto se tiene que tener algunas pautas:

- ✓ Designar a un grupo o a una persona responsable para la creación de este conocimiento.
- ✓ Recopilar y revisar los directorios con los que cuenta la empresa, con el fin de descartar los datos que ya no existen.
- ✓ Recopilar y revisar las tarjetas y publicidad que le han proporcionado otras empresas.
- ✓ Recopilar todos los datos de los guías, unidades móviles, alojamientos y restaurantes que tienen los colaboradores, a través de una ficha.
- ✓ Cada vez que algún proveedor quiera dejar sus datos tiene que llenar una ficha.
- ✓ Sistematizar la información de tal modo que nos permita saber también:

**En los guías,** idiomas que hablan, la edad, su seudónimo, días que están disponibles para guiar y correo electrónico.

**En las unidades móviles,** el tipo de movilidad, la capacidad de pasajeros, la marca, el año, tener fotos, correo electrónico y mostrar la disponibilidad.

**En los alojamientos,** el tipo de alojamiento, la categoría, su ubicación, la cantidad de habitaciones, fotos, correo electrónico y pagina web.

**En los restaurantes;** su ubicación, fotos, correo electrónico y pagina web.

Con esto ya se procederá a almacenar y a posteriormente difundir el conocimiento.

*e. Tendencias, La Sociedad y La Demografía:*

Empresa tiene que hacer uso de medios externos para identificar los aspectos que están de moda y las características de su nicho de mercado y de sus integrantes; cabe resaltar que para esto tiene que tener bien definido el sector de mercado para el que va dirigido. Con la ayuda de este conocimiento y de la segmentación de mercado se podrá desarrollar mejor un plan estratégico de marketing.

Para la generación de este conocimiento y ya con la información agrupada, tenemos que realizar lo siguiente:

- ✓ De nuestra segmentación de mercado podremos obtener que tipo y su procedencia de turistas vienen más constantemente a nuestra ciudad y/o país.
- ✓ Recopilar y analizar la información de entidades públicas o privadas que nos permitan saber las tendencias de consumismo que tienen los turistas que visitan nuestro país, región y ciudades.
- ✓ Recopilar y analizar la información demográfica que se tiene del país, la región y ciudad.
- ✓ Obtenida esta información y después de analizarla se procederá a sistematizarla a tal punto que sabremos:
  - De los turistas extranjeros;** de que países su destino turístico más frecuente es el Perú, las fechas en que más viajan y que tendencias o preferencias tienen estos turistas.
  - De los turistas nacionales;** de qué ciudad visitan más la ciudad de Cajamarca, en que fechas más lo hacen, el promedio de sus edades y las tendencias que tienen estos turistas.
  - De los turistas locales;** cuantos realizan turismo interno, fechas que realizan turismo, el promedio de sus edades y que tendencias o preferencias tienen estos.
- ✓ Este conocimiento se tiene que retroalimentar cada 3 años.

Con esto ya se procederá a almacenar y a posteriormente difundir el conocimiento.

**f. Economía y ámbito Legal:**

La empresa tiene que establecer la realidad económica que atraviesa el mundo, el país y la ciudad en donde realizan sus procesos productivos, con el fin de definir si se necesita incrementar o disminuir la capacidad productiva en procesos productivos.

Así mismo también se tiene que definir la base legal que enmarca nuestros procesos productivos.

Para lo anterior haremos uso de la información recopilada con el fin de sistematizarla, a continuación se nombran algunos pasos que se debió seguir:

- ✓ Recopilar información de la variación del PBI e incremento per capital de los países que sus ciudadanos tienen como destino turístico el Perú
- ✓ Recopilar información del incremento del PBI anual y variación del ingreso per capital del Perú.
- ✓ Con los anteriores podremos definir estadísticamente la variación, a grandes rasgos, de la capacidad de gasto de las personas, los cuales aumentarán posiblemente sus viajes de turismo.
- ✓ Revisar y analizar las normativas vigentes sobre derecho laboral, decretos supremos en el sector turismo, normativa de defensa al consumidor, normativa sobre contratos.
- ✓ Sistematizar las normas que afecten frecuentemente el desarrollo de los procesos productivos.
- ✓ Estos conocimientos deben ser revisados anualmente.

Con esto ya se procederá a almacenar y a posteriormente difundir el conocimiento.

**g. Estadística Turística:**

Este tipo de conocimiento se complementa con el que se denominó como “Tendencias, La Sociedad y La Demografía”, con la diferencia es que este no tiene fuentes externas, si no internas y son más específicas.



La información que alimenta a este conocimiento viene de los registros que tiene la empresa, los cuales muestran el número de turistas que asistió diariamente a los cinco circuitos turísticos más frecuentes (Proceso productivo).

A continuación identificamos algunas cosas que se tienen que hacer:

- ✓ Recopilar todos los registros posibles, con el fin de identificar el número de turistas que hicieron uso de los servicios de la agencia.
- ✓ Dividir la información por años, meses, días y circuitos. Esto se realizará con el fin de precisar a ciencia cierta las tendencias anuales, mensuales y diarias en que los turistas hicieron uso de nuestros servicios o PP, con el fin de con el fin de establecer temporadas altas, medias y bajas.

Con esto ya se procederá a almacenar y a posteriormente difundir el conocimiento.

#### ***h. Tecnología:***

La empresa tiene que implementar sistemas tecnológicos, tanto en telecomunicación, hardware y software que almacenen toda clase de conocimiento, los retroalimenten y/o creen más.

Con la implementación de tecnología, los PP serán más eficientes y más dinámicos, disminuyendo los errores, incertidumbres y descoordinaciones.

Algunos de los beneficios que tendrían la implementación de tecnología, hardware y software son;

- ✓ Implementando un sistema de red privada uniforme para todos los colaboradores; ya sea RPC o RPM, facilitará la rápida y económica comunicación en la coordinación y desarrollo de los procesos productivos.
- ✓ Desarrollar o adquirir un programa (software) de ventas que almacene las ventas diarias de tal manera que ayude a la ejecución de los PP; y con el almacenamiento de las ventas mensuales y anuales nos ayudará en el almacenamiento de datos.

- ✓ Para la ejecución y del software es necesario la implementación de hardwares que ocupen por el tamaño de las oficinas sean pequeños.
- ✓ Un software para almacenar datos de las unidades móviles y guías.
- ✓ Hacer uso de los medios de publicidad gratuita de la red, con el fin de llegar efectivamente al público consumidor.
- ✓ Implementar software de ubicación en las unidades móviles, con el fin de controlar mejor los recorridos u ubicaciones de las unidades y calcular el uso de combustible y kilometraje diario que hacen para un mejor control.

Con la posterior implementación se podrá almacenar y difundir los datos, para posteriormente sistematizarla y convertirla en información y al final poder obtener conocimiento.

### **3. ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO:**

En esta sección del modelo, pasaremos a almacenar el conocimiento obtenido en la primera parte, de tal modo que podremos disponer de ella cuando sea necesario o retro alimentarla. En esta fase se usará diferentes medios de almacenamiento como videos, documentos, etc.

Cabe resaltar que todo lo realizado para la obtención de los conocimientos, tienen que ser escaneados o digitados, con el fin de almacenarlos virtualmente, y la totalidad de esta información sólo tiene que estar disponible para la administración.

Cabe resaltar que la implantación de la tecnología se tiene que dar si es que se quiere un eficiente resultado de la gestión de conocimiento; el almacenamiento también se realizará por este medio a través ya que cada servidor tendrá almacenado conocimiento que es apto para todos los colaboradores y con fines de seguridad, estos no deberán salir o ser copiados del ordenador.

**A. Conocimiento tácito:**

Los conocimientos que se originan en lo que se ha denominado “*Creencias y Costumbres*”, “*Ideas y Pensamientos*” y “*Habilidades, experiencia y Virtudes*”, se almacenan de la siguiente manera:

Las entrevistas hechas a los colaboradores se tienen que documentar virtualmente lo apuntado en dicha entrevista y vincular el video, lo cual nos permitirá acceder más rápido a dicho conocimiento.

Y para esto algunas recomendaciones:

- ✓ Los códigos de almacenamiento tienen que ser correlativos y con siglas alusivas al tipo de conocimiento que se almacena.
- ✓ Todo tiene que estar en una sola carpeta virtual, que sólo pueda acceder la administración.

**B. Conocimiento Explicito:**

**a. Conceptos y Perspectiva de servicio:**

El protocolo de atención del cliente se tiene que materializar y almacenar virtualmente en una carpeta que sólo tenga acceso la administración.

**b. Incumplimiento de los itinerarios:**

Se tiene que almacenar todos los tiempos obtenidos virtualmente, en cada uno de los servidores; así como también materializarlos.

**c. Precios:**

Se tiene que almacenar virtualmente los métodos usados para la definición de precios solamente para la administración, y descuentos, ya sea por la cantidad de turistas, fecha, etc.; tienen que ser almacenados en cada servidor.

**d. Abastecimiento:**

Desarrollado la base de datos, este se tiene que almacenar en los ordenadores disponibles y materializarlo; cabe resaltar que la única base

de datos virtual modificable debe de ser la que se eta almacenando en el ordenador principal.

Así mismo la base de datos virtual tiene que actualizarse cada trimestre meses.

***e. Tendencias, La Sociedad y La Demografía:***

El conocimiento obtenido después de analizar y sistematizar la información obtenida se tiene que almacenarlos en el ordenador principal que en este caso es la del administrador o gerente.

***f. Economía y ámbito Legal:***

El conocimiento obtenido después de analizar y sistematizar la información obtenida se tiene que almacenarlos en el ordenador principal que en este caso es la del administrador o gerente.

***g. Estadística Turística:***

El conocimiento obtenido de la sistematización de los registros de venta que tiene la empresa almacenamos virtualmente en el ordenador principal y este se tiene que retroalimentar anualmente.

#### **4. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO:**

Con los diferentes conocimientos obtenidos y almacenados, se tiene que transferir, lo cual tiene que ser en términos simples al inicio y ya conforme la organización y los colaboradores se adapten a la gestión de conocimiento se procederá en formas más innovadoras.

Con la finalidad de impedir que el conocimiento transmitido pueda llegar a la competencia, el colaborador y la empresa tienen que firmar un convenio de confidencialidad. Y al mismo tiempo también se tiene que llevar un inventario de los documentos que se manejan en la empresa, con el fin de revisarlos cada cambio de turno si es posible.

En la transferencia de conocimiento lo que se busca es difundir lo almacenado, que no es más que trasladar el conocimiento explícito a conocimiento tácito (Interiorización).

Cabe resaltar que la implantación de la tecnología se tiene que dar si es que se quiere un eficiente resultado de la gestión de conocimiento; la

transferencia también se realizará por este medio a través del acceso al conocimiento que es apto para todos los colaboradores.

#### **4.1. Conocimiento tácito:**

El conocimiento obtenido de lo que se ha denominado “*Creencias y Costumbres, “Ideas y Pensamientos” y “Habilidades, experiencia y Virtudes”* servirán para:

➤ fines administrativos:

- ✓ en la toma de decisiones cuando se quiera implementar una estrategia en los PP.
- ✓ para la realización de diferentes herramientas administrativas como el MOF y RIT.
- ✓ en las posteriores capacitaciones que se dé a los colaboradores, en donde se mostrarán algunos testimonios en video de las actividades que los realizan en el buen desarrollo del PP y son de muy utilidad para que ellos faciliten sus labores.

➤ Fines productivos:

Ya que los colaboradores podrán tener una normativa que encamine su qué hacer en el desarrollo de los PP.

Terminado las herramientas administrativas como son el MOF y el RIT, así como un plan operacional, se procederá a la siguiente etapa.

#### **4.2. Conocimiento Explícito:**

##### **a. Conceptos y Perspectiva de servicio:**

El protocolo de atención se tendrá que materializar y dar a cada uno de los colaboradores, con el fin de que lo aprenda hasta poder estar en la otra fase (Aplicación).

##### **b. Incumplimiento de los itinerarios:**

Todos los tiempos que ser materializados y distribuidos a los todos los colaboradores y al mismo tiempo colocarlos en un lugar visible por los colaboradores.

*c. Precios:*

Los precios se tienen que distribuir a los colaboradores teniendo en cuenta lugares turísticos, rango de personas y límite de descuento.

Los precios sin descuento también tienen que ser exhibidos para que el turista este informado y así no contravenir la normativa vigente.

*d. Abastecimiento:*

La base de datos se transferirá materialmente y se ubicará en un lugar seguro de la oficina, pero de rápido acceso; además también podrá ser accedida en cada servidor de la oficina.

Los puntos que hemos denominado como “*Tendencias, La Sociedad y La Demografía*”, “*Economía y ámbito Legal*” y “*Estadística Turística*” son generadores de conocimiento que sólo tienen que ser transferidos a los administradores y directivos, quienes tienen que valerse de esta información para la toma de decisiones en los PP.

## 5. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO:

La aplicación del conocimiento es inmediatamente después de que se haya transmitido los diferentes conocimientos, es decir que en el actuar de los colaboradores al momento de desarrollar los P.P. los conocimientos adquiridos tienen que estar presente.

Para el buen desarrollo de esta etapa, y sobre todo para un buen funcionamiento de la gestión del conocimiento, se tiene que implantar diferentes metas.

Está de más decir que es necesario una supervisión constante por parte de un órgano encargo, y por ser la empresa pequeña, este órgano encargado tiene que ser la administración.

La supervisión no lograr los efectos deseados si conjuntamente no hay un sistema de recompensas que tienen que ser, por ahora un bono y un reconocimiento grupal; para acceder a estas recompensas el colaborador debe alcanzar trimestralmente las metas que tienen que fijarse como se mencionó anteriormente.

**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES:

1. Los procesos que realiza la empresa son los siguientes: Proceso de Gestión de Recursos Humanos, Proceso de Marketing, Proceso de Planeación, Proceso de Finanzas, Proceso de Realización el Servicio. Los cuales se pueden agrupar en tres grandes grupos como son: estratégicos, productivos u operativos y de soporte.
2. Los procesos productivos en la empresa, son los que directamente generan la prestación de servicio y se ha podido identificar los siguientes: Venta de pasajes aéreos, venta de pasajes terrestres, venta de circuitos turísticos locales, venta de circuitos turísticos nacionales, servicio de guiado, alquiler de movilidad, información turística.
3. Los problemas identificados en los procesos productivos en la empresa son: Inexistencia de documentos administrativos y normativos, falta de identificación en la empresa, estandarización de las actividades, estandarización de tiempos, mala organización, personal no capacitado, estandarización de precios, falta de tecnología, proveedores escasos.
4. En esta investigación se propone un modelo de gestión del conocimiento, que es un conjunto de actividades que la empresa tiene que desarrollar con el fin de crear, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento empresarial.



## **RECOMENDACIONES:**

1. Se recomienda la implantación lo más pronto posible del modelo de gestión del conocimiento propuesto, conjuntamente con la adquisición de Hardware y software; y la difusión de los documentos base de la administración, el plan estratégico y operativo.
2. Los primeros en cambiar de pensamiento y de aceptar el modelo de gestión del conocimiento como una solución a los problemas que se dan en el desarrollo de los Procesos Productivos, deben ser los directivos y la administración, para que sean ellos quienes diseminen dicha importancia a toda la organización, así mismo deben ser ellos que den un apoyo constante a los colaboradores en la implantación del modelo, ya que el cambio no es fácil.
3. El conocimiento desarrollado tiene que ser retroalimentado cada cierto tiempo, para que este no sea obsoleto y pueda seguir siendo útil en el desarrollo de los procesos productivos.
4. La implantación de metas trimestrales, ya que es indispensable para llevar un buen control del desarrollo de la Gestión del Conocimiento.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Alarcón M. (2007) Modelo de gestión del conocimiento aplicado a la gestión de procesos de negocio (1° ed.) Perú: Lumbreras.
- Azahuanche R. (2009) Gestión del conocimiento: obstáculo y posibilidades en las organizaciones del distrito de Cajamarca, tesis para obtener el grado de maestro en ciencias.
- Drucker P. (2003) Desafíos de la gerencia en el siglo XXI (3° ed.) USA: Intern
- PERUPYMES. (2005) Boletín mensual del programa de pequeña y microempresa del MITINCI. Perú Edición No. 4: Ed. Promperú.
- Tarí J. y García F. (2009) Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad (15° ed.) España: Ediciones de la Universidad de Alicante.
- Villanueva E. (2011) Curso Sistemas de Información Gerencial, dictado en X Ciclo de EAPA en la UNC. Propuesta de una herramienta para la gestión del conocimiento. (SN ed.) Perú.

## **LINKOGRAFÍA:**

- Alarcón L. (2007). Tesis para obtener el título de ingeniero de sistemas en la UNMSM. Modelo de gestión del conocimiento aplicado a la gestión de procesos de negocio. Consultado 29 de febrero del 2014, de la base de datos de la biblioteca virtual de Unmsm, <http://www.unms.org/biblioteca.nacional.mayor.de.sanmarcos/tesis/3437690/ingenieria desistemas//>
- Arceo G. (2009). Impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información. Un estudio en las PYMES del sector agroalimentario de Cataluña. Consultado 28 de febrero del 2014, de la base de datos de Agroespaña, <http://www.agroespaña.org/gestion-empresarial/productos-seproduccion/4123/>
- Cesa A. (2010). Tesis para obtener el grado de magister en administración en la UNMSM. Gestión del conocimiento y liderazgo mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes. Consultado 28 de febrero del 2014, de la base de datos de la biblioteca virtual de Unmsm,

<http://www.unms.org/biblioteca.nacional.mayor.de.sanmarcos/tesis/3432525/administracion/>

- E-ducativa (2000) La Producción. . Consultado 28 de febrero del 2014, de la base de datos digital de E-ducativa, [http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1036/html/1\\_el\\_proceso\\_productivo\\_y\\_sus\\_elementos.html](http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1036/html/1_el_proceso_productivo_y_sus_elementos.html)
- Edvinsson y Malone (1998). Gestión del conocimiento organizacional en educación. Consultado 28 de febrero del 2014, de la base de datos de biblioteca digital Conevyt, <http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/documentos/somece/29.pdf>
- Fundibeq (2002) Gestión del conocimiento. Consultado 25 de febrero del 2014, de la base de datos digital de FUNDIBEQ, [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion\\_del\\_conocimiento.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf)
- Hernández H. (2008). Seminario de Trabajo de Grado. Cómo gestionar el conocimiento basado en la experiencia de las personas. Consultado 27 de febrero del 2014, de la base de datos de biblioteca digital de la Escuela de Ciencias Estratégicas Especialización en Gerencia del Talento Humano, <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Como%20gestionar%20el%20conocimiento%20basado%20en%20la%20experiencia%20de%20las%20personas.pdf>
- Javier A. (2004) Suicidio del conocimiento. Consultado 28 de febrero del 2014, de la base de datos digital de América Learning Media, <http://www.americalearningmedia.com/edicion-008/103-opinion/545-el-suicidio-de-la-gestion-del-conocimiento>.
- Ojeda, T. (2012). Solemne I. Empresa y sociedad del conocimiento. Consultado 27 de febrero del 2014, de la base de datos de Slideshare, <http://es.slideshare.net/TeresaOjeda3/solemne-gestion-del-conocimiento>
- Pereira A. (2011). Éxito Empresarial. Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa. Consultado 27 de febrero del 2014, de la base de datos de Cegesti, <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/4476/el-proceso-productivo/>

- Pérez S. (2005) Administración y finanzas. Diseño de procesos productivos. Consultado 5 de marzo del 2014, de la base de datos digital de monografias.com, <http://www.monografias.com/trabajos82/disen-procesos-productivos/disen-procesos-productivos2.shtml>
- Ventura S. (2013) Estrategia empresarial. El proceso productivo. Consultado 26 de febrero del 2014, de la base de datos digital de Gestión.org, <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/4476/el-proceso-productivo/>
- Wiki libros (2010) Las empresas modernas. Gestión del conocimiento y su aplicación en las empresas. Consultado 02 de marzo del 2014, de la base de datos digital de Wiki libros. [http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento/La\\_aplicaci%C3%B3n\\_en\\_la\\_empresa/Concepto\\_de\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento](http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/La_aplicaci%C3%B3n_en_la_empresa/Concepto_de_la_gesti%C3%B3n_del_conocimiento)
- Zarateigui J. (1999) La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Consultado 27 de febrero del 2014, de la base de datos digital de MINETUR, <http://www.minetur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaindustrial/revistaeconomiaindustrial/330/12jrza.pdf>

# **ANEXOS**

## ENCUESTA POR CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES

El objetivo principal de esta encuesta es determinar los problemas en los procesos productivos de la empresa.

**Instrucciones:** Marque con una cruz o aspa las respuestas correctas.

---

### INFORMACIÓN GENERAL

**Cargo del Encuestado**.....

1. ¿Sabe que es un proceso Productivo?  
Sí  No
  
2. ¿Cuáles de las siguientes actividades la empresa realiza para la prestación de servicios?
  - A. Venta de pasajes aéreos.
  - B. Venta de pasajes terrestres.
  - C. Venta de circuitos turísticos locales.
  - D. Venta de circuitos turísticos nacionales.
  - E. Servicio de guido.
  - F. Alquiler de movilidad
  - G. Información turística.
  - H. Todos.
  
3. ¿La empresa antes de realizar sus actividades le da instrucciones o indicaciones?  
Sí  No
  
4. ¿La empresa le proporcionó algún tipo de conocimientos teórico cuando se incorporó a ella?, marque las alternativas correspondientes.
  - A. Manuales.
  - B. Guías.
  - C. Experiencias anteriores.
  - D. Directorios telefónicos de los agentes intervinientes en los servicios.
  - E. Ninguno.
  
5. ¿Cree que existen problemas en las actividades económicas (procesos productivos) que realiza la empresa?  
Sí  No
  
6. ¿Cuáles son los problemas que se prestan en las actividades que realiza para la prestación de servicios?
  - A. Incumplimiento de los horarios.
  - B. Falta de cumplimiento el itinerario.
  - C. aprovisionamiento de los recursos.
  - D. La organización
  - E. La comunicación
  - F. La estandarización de las actividades.
  
7. ¿Siente que tiene más conocimientos que diferencian su labor en la prestación de servicios?, marque las alternativas acorde a su conocimiento diferenciado.
  - A. Conocimiento adquirido con la experiencia.
  - B. Su manera de hacer sus actividades.

- C. Sus nuevas ideas al momento de realizar sus actividades.
- D. Su trato con los clientes.
- E. Otros: .....

8. ¿La Empresa atiende nuevas ideas con respecto a la realización de las actividades diarias (procesos productivos) y las implementa?

Sí  No

9. ¿Cree sud. Que el cliente se siente satisfecho con el servicio brindado?

- A. Satisfecho
- B. Maso menos satisfecho
- C. Un poco satisfecho
- D. Insatisfecho.

10. Si tuviera que sugerir algo que se mejore en los servicios, ¿qué aspectos seria?

- A. Amabilidad.
- B. Conocimiento del Proceso.
- C. Solución a los problemas.
- D. Servicio al cliente.
- E. Puntualidad.
- F. Respeto al itinerario.
- G. Mejor aprovisionamiento.

11. ¿Se le brinda al cliente algún tipo de servicio de post venta?

Sí  No

¿Cómo cuáles?

.....  
.....

12. ¿Cuál cree Ud. Que deben ser las características deseables para la buena realización de sus actividades y por ende la prestación de un servicio óptimo?

- A. Buena organización.
- B. Estándarización (programación) de las actividades.
- C. Rapidez en los requerimientos del cliente
- D. Agentes (recursos) abundantes.
- E. Información documentada.
- F. Coordinación constante.
- G. Accesibilidad al acceso de información.



## ENCUESTA POR CUESTIONARIO PARA JEFES INMEDIATOS

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene por objetivo diagnosticar problemas en los procesos productivos en la empresa Alcicafrep Vip Tours S.R.L.

---

### **DATOS REFERENCIALES:**

**Cargo del Entrevistado:** .....

1. ¿Sabe Ud. cuáles son los procesos productivos de la empresa? (si su respuesta fue no pase a la pregunta 3).  
Sí  No
  
2. ¿Cuáles son las Procesos Productivos (principales actividades Económicas) que realiza su empresa?
  - I. Venta de pasajes aéreos.
  - J. Venta de pasajes terrestres.
  - K. Venta de circuitos turísticos locales.
  - L. Venta de circuitos turísticos nacionales.
  - M. Servicio de guiado.
  - N. Alquiler de movilidad
  - O. Información turística.
  - P. Otros: .....
  
3. ¿Los colaboradores conocen los procesos productivos?
  - A. Todos los procesos.
  - B. La mayoría de procesos.
  - C. Algunos procesos.
  - D. Ningún proceso.
  
4. ¿Sabe Usted si existen problemas en los procesos productivos?  
Sí  No
  
5. ¿Cuáles cree que son los problemas en los procesos productivos?
  - A. Retraso en el servicio
  - B. Calidez en la atención
  - C. Just in time
  - D. Retroalimentación.
  - E. Otros: .....
  
6. ¿Los colaboradores al ingresar a la empresa reciben algún tipo de material que les permita realizar mejor sus actividades? (si su respuesta es No, saltéese a la pregunta...)  
Sí  No
  
7. ¿Qué tipo de material reciben?
  - A. Manuales.

- B. Guías.
- C. Experiencias anteriores.
- D. Directorios telefónicos de los agentes intervinientes en los servicios.
- E. Ninguno.
- F. Otros: .....

8. ¿Cree que algún(os) colaborador(es) realizan su trabajo de manera más eficiente, ya sea por la experiencia que tiene, el conocimiento (de ventas, de temas turísticos o de gestión) que tubo antes de ingresar a la empresa o por la manera en que se desenvuelve?

Sí  No

9. ¿Y porque no se materializa o documenta este valor agregado que da el colaborador al momento de realizar sus actividades?

.....  
.....  
.....

10. ¿Cómo cree que sería la forma más fácil y eficaz de materializar este valor agregado?

.....  
.....  
.....

11. ¿Y para que serviría la materialización de este valor agregado?

.....  
.....  
.....