

## MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES) DEL SECTOR PANIFICACIÓN DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, PERÚ

### CONCEPTUAL KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES) IN THE BAKERY SECTOR IN THE CITY OF HUÁNUCO, PERU

Gerardo **Garay-Robles**<sup>1</sup>; Jorge Ruben **Hilario-Cardenas**<sup>2</sup> e Ines Eusebia **Jesus-Tolentino**<sup>3</sup>

#### Resumen

El presente artículo es el resultado del estudio cuyo objetivo fue diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento para las medianas y pequeñas empresas (Mypes) del sector panificación de Huánuco, Perú. La investigación estuvo dividida en dos fases; la primera permitió desarrollar el modelo conceptual propuesto, y la segunda, permitió confirmar empíricamente el modelo conceptual diseñado. Los procesos de gestión del conocimiento fueron analizados a través de un estudio de ocho casos que presentan las Mypes de panificación. La entrevista semiestructurada y la observación directa de las empresas panificadoras fueron los principales métodos de recolección de datos. Así, se exploró empíricamente el

modo en que los trabajadores gestionan su conocimiento y, como resultado de la investigación, se desarrolló un modelo con tres fases: la generación, la transferencia y la integración del conocimiento. El modelo conceptual, obtenido como resultado de la primera fase de la investigación, fue contrastado empíricamente utilizando una muestra de 14 personas de ocho empresas panificadoras y se aplicó la prueba estadística Chi cuadrado para verificar los elementos organizativos e individuales que intervienen en dichos procesos. Los resultados obtenidos indican que la generación del conocimiento depende de los trabajadores, es decir, se generan conocimientos con una cultura organizacional y un estilo directivo que

<sup>1</sup> Doctor en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. gg22429490@gmail.com

<sup>2</sup> Doctor en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. jh07230761@gmail.com

<sup>3</sup> Doctor en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. ij40346404@gmail.com

motive a los trabajadores. La transferencia del conocimiento, depende de una cómoda distribución física de la planta, de una cultura organizacional abierta y receptiva y un estilo directivo que genere participación y, por último, la integración del conocimiento depende de una buena cultura organizacional propiciadora de la asimilación del conocimiento en los trabajadores.

**Palabras clave:** diseño, generación, transferencia, integración.

### Abstract

This is the result of a study whose objective was to design a conceptual knowledge management model for small and medium enterprises (SMEs) in the bakery sector of Huánuco, Peru. The research was divided into two phases, the first allowed the development of the proposed conceptual model and the second allowed the empirical confirmation of the designed conceptual model. The knowledge management processes were analyzed through a study of eight cases presented by baking companies SMEs. The semi-structured interview and direct observation of the bakeries were the

main methods of data collection. Thus, the way in which workers manage their knowledge was empirically explored and, as a result of the research, a model was developed with three phases: the generation, transfer and integration of knowledge. The conceptual model, obtained as a result of the first phase of the research, was empirically contrasted using a sample of 14 people from eight baking companies and the Chi-square statistical test was applied to verify the organizational and individual elements involved in these processes. The results obtained indicate that the generation of knowledge depends on the workers, that is to say, knowledge will be generated with an organizational culture and a managerial style that motivates the workers. The transfer of knowledge depends on a comfortable physical distribution of the plant, an open and receptive organizational culture and a managerial style that generates participation and, finally, the integration of knowledge depends on a good organizational culture conducive to the assimilation of knowledge in the workers.

**Key words:** design, generation, transfer, integration.

## INTRODUCCIÓN

El recurso económico básico de la sociedad hoy en día no es el capital ni el trabajo, ni mucho menos los recursos naturales, sino el conocimiento, y en consecuencia la actividad principal dedicada a la creación de riqueza no es la asignación de capital a la transformación de materia prima en productos elaborados, ni el trabajo mismo, sino la creatividad y la innovación, es decir la aplicación del conocimiento al trabajo (Pérez, 2016; Benavides, 2011). La sociedad moderna es conocida como sociedad del conocimiento o sociedad de la información. La sociedad del conocimiento impone a las empresas operar en entornos dinámicos y competitivos, por lo que los directivos de las mismas deben de tener en cuenta que el conocimiento, aumenta su valor económico, educativo, cultural y social y, gestionar este conocimiento proporciona calidad, oportunidad, mejoramiento en los procesos y perdurabilidad en el mercado a través del tiempo

(Pérez, et al., 2018; Naranjo, et al., 2016; Cuadrado, 2015).

Con los cambios en la sociedad, específicamente en el mercado, nacional y local, y especialmente en nuestro medio (incursión de empresas nacionales), hace perentorio que las empresas, como las Mypes identifiquen y documenten el conocimiento de los colaboradores, y así incluirlos bajo un modelo de Gestión del Conocimiento, para disminuir tiempos y costos de producción, mejorar procesos e incursionar en la innovación. En ese orden, el objetivo de ésta investigación es diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento para las medianas y pequeñas empresas (Mypes) del sector panificación de Huánuco.

### **Concepto de conocimiento**

El conocimiento comprende la experiencia individual y colectiva de la humanidad, transversalizada por valores, percepciones y vivencias que en sí mismos constituyen conocimiento que puede expresarse y/o preservarse en los repositorios organizacionales o en la oralidad colectiva e individual. El conocimiento deriva de la información, como ésta deriva de los datos, y son los humanos quienes intervienen para que esta transformación tenga lugar (Pérez, et al., 2018; Pérez, 2016; Martínez & Corrales; 2011; Quintanilla, 2002). Las actividades creadoras del conocimiento tienen lugar en las mentes de las personas, a diferencia de los datos, que pueden encontrarse en registros y transacciones y de la información que se reciben en forma de mensaje. Los conocimientos se obtienen de los individuos, que pueden transferirlo utilizando medios estructurados, como documentos y libros, o en contacto persona a persona mediante conversaciones y aprendizaje (Calvo, 2018; Valhondo, 2003), por último, para Pérez, et al. (2018), el conocer es un proceso continuo cuyo resultado es el conocimiento científico. En consecuencia, existen distinciones entre la disposición de información, datos y conocimiento (Uriarte, 2008). El conocimiento es mucho más amplio que la información, y trata a ésta como instrumento para poder actuar, es decir, es aquella información (adquirida, seleccionada, evaluada, interiorizada, etcétera) que nos permite llevar a cabo las acciones para alcanzar nuestros objetivos (Paniagua, 2007: 55).

Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que en la creación del conocimiento hay que distinguir dos dimensiones: una epistemológica y otra ontológica. La primera hace referencia a la naturaleza del conocimiento, la que se categoriza en tácito y explícito. La segunda tiene que ver con las fuentes y la ubicación del conocimiento: individuos, grupos, organizaciones y contexto. El conocimiento tácito es el que se almacena en el cerebro de una persona; el explícito es el conocimiento que figura en los documentos u otras formas de almacenamiento que no sea el cerebro humano. Por lo tanto, el conocimiento explícito se puede

almacenar o incrustar en instalaciones, productos, procesos, servicios y sistemas. Ambos tipos de conocimiento pueden ser producidos como resultado de las interacciones o innovaciones. El conocimiento tácito y explícito, impregnan el funcionamiento diario de las organizaciones y contribuyen a la consecución de sus objetivos y a responder a situaciones nuevas y a los retos emergentes.

El conocimiento personal puede convertirse en conocimiento de la organización a través de la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Este proceso dinámico es la esencia de la creación de conocimiento en una organización. La interacción entre conocimiento tácito y explícito — la que origina la generación del conocimiento — puede realizarse mediante cuatro procesos diferentes y complementarios, como son: socialización, externalización, combinación e internalización (Calvo, 2018).

La socialización es un proceso de creación de conocimiento tácito común a través de experiencias compartidas; el campo de interacción se basa en individuos que comparten experiencias y espacio al mismo tiempo. A través de este proceso, creencias inarticuladas comunes y habilidades incorporadas son creadas y desarrolladas. En la socialización, el conocimiento tácito de una persona se comparte y se transmite a otra persona y se convierte en parte del conocimiento tácito de la otra persona (Gil & Carrillo, 2013).

La externalización es un proceso de articulación de conocimiento tácito en conocimiento explícito mediante como conceptos y/o diagramas. El proceso utiliza a menudo metáforas, analogías, y / o dibujos. Este modo se activa mediante un diálogo destinado a crear conceptos de conocimiento tácito. Un buen ejemplo de la externalización es el proceso de crear un nuevo concepto de producto o el desarrollo de un nuevo proceso de producción. Aquí el conocimiento tácito en los cerebros de los expertos se articula y se expresa como conceptos o dibujos, convirtiéndose así en conocimiento explícito que puede ser estudiado y perfeccionado aún más (Calvo, 2018).

La combinación es un proceso de montaje de nuevo y existente conocimiento explícito en un conocimiento sistémico. Por ejemplo, un investigador puede reunir una serie de conocimientos explícitos previamente existente con el fin de elaborar un nuevo conjunto de especificaciones para un prototipo de un nuevo producto. O un ingeniero puede combinar dibujos disponibles y especificaciones de diseño para producir un nuevo diseño o equipos de proceso. Lo que ocurre comúnmente es la combinación de un concepto recién creado con el conocimiento existente para producir algo tangible, por ejemplo, un nuevo modelo de producto (Garzón, 2018).

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

El conocimiento explícito que está disponible en forma de texto, sonido o vídeo facilita el proceso de internalización. El uso de los manuales de instrucciones de varias máquinas o equipos es un ejemplo por excelencia de conocimiento explícito que se utiliza para la internalización. Las instrucciones que se aprenden y pasan a formar parte del conocimiento tácito de la persona (Álvarez & Balmaceda, 2017).

## **La Gestión del Conocimiento**

La Gestión del Conocimiento (GC) es la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito y compartido dentro de la organización (Agudelo & Valencia, 2018). Poniendo más técnica y precisión, la gestión del conocimiento es el proceso a través del cual las organizaciones generan valor de sus activos basada en el conocimiento y propiedad intelectual y, definido en general, se hace evidente que la gestión del conocimiento se ocupa de los procesos de identificación, adquisición, distribución y mantenimiento del conocimiento esencial para la organización (Juárez, et al, 2017; Pérez, 2016, Tasmin & Yap, 2010, Sánchez, 2007). Para Uriarte (2008), la definición de la GC, está orientada en tres aspectos: orientada en la tecnología, en la definición de resultados y en los procesos. En ese orden, la GC es la gestión sistemática de los procesos por los cuales se identifica el conocimiento, se crea, se reúne, se comparte y aplica.

Para Madanmohan (2005) el objetivo de la GC es desarrollar la capacidad de localizar y reunir a las personas y ofrecer información relevante que necesiten para que puedan tomar medidas efectivas al hacer su trabajo. Para el mencionado autor los objetivos de la GC incluyen:

- Organizarse en torno al proceso de trabajo.
- Mantener el conocimiento y facilitar la comunicación.
- Concentrarse en el futuro.
- Apoyar los objetivos de negocio de la organización.
- Promover la innovación.
- Mantener una organización creadora de conocimiento (p. 318).

El presente artículo es resultado del estudio cuyo objetivo fue diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento para las medianas y pequeñas empresas (Mypes) del sector panificación de Huánuco. Según información proporcionada por la Cámara de Comercio, existen 44 Mypes (de acuerdo al

programa MI EMPRESA (Ministerio de Producción, 2018), se considera como formas de organización empresarial Mype a la persona natural con empresa unipersonal, y a la persona jurídica organizada en Empresa de Responsabilidad Limitada (SRL), Sociedad Anónima (SA) o Sociedad Anónima Cerrada (SAC) en el sector panificación en Huánuco y Amarilis legalmente reconocidas y asociadas, incluyendo al distrito de Pillco Marca, según algunos propietarios de estas empresas, en su mayoría no están legalizadas. Las características de la muestra se presentan en la *Tabla 1*.

**Tabla 1. Caracterización de las Mypes de panificación en Huánuco**

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

**Fuente:** Entrevista aplicado a los empresarios.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño no experimental, de enfoque mixto mediante estudio de caso de ocho empresas, ubicadas en Huánuco-Perú. El tipo de investigación fue aplicada, de nivel descriptivo, explicativo y propositivo. El presente estudio utilizó un muestreo de propósito seleccionando los casos con base en la riqueza de la información que proveen. Las Mypes de Panificación en Huánuco y Amarilis, registradas en la Cámara de Comercio de la Región constituyen la población de donde se extrajo la muestra de 8 empresas de panificación, aplicando el muestreo tipo bola de nieve (Cámara de Comercio Huánuco, 2018). Los criterios de inclusión comprendieron:

1. Identificación: 15 empresas panificadoras en base a las características de los propietarios o administradores, ubicadas tanto en la ciudad de Huánuco y Amarilis.
2. De estas 15 empresas (casos), se eliminó a tres, por cuanto los propietarios o administradores no disponían de tiempo para proseguir la investigación; tampoco se tuvo en cuenta a cuatro más ya que mediante entrevistas con sus representantes, la mayor cantidad de tiempo las plantas eran alquiladas a diferentes terceras personas para producir, por lo tanto no presentaban las características de una cultura organizacional y liderazgo continuo.
3. Dadas las situaciones presentadas, se desarrolló el estudio considerando a ocho empresarios (propietarios o administradores) y trabajadores de las ocho empresas.

Las técnicas de recolección de datos estuvieron constituidas por la encuesta y la observación. Para la recolección de la información se utilizó tres fuentes de evidencia: recolección de información mediante fichas textuales, observación directa y entrevistas a los propietarios y trabajadores de las ocho empresas. Se utilizó fichas textuales para el desarrollo de las bases teóricas. Un primer acercamiento se realizó a través de visitas de campo a los empresarios panificadores, para la narrativa de los casos se tuvo en cuenta la utilización de un formato de observación directa. Fueron recabados documentos y archivos para corroborar la información obtenida en las entrevistas. Estos documentos y archivos fueron proporcionados durante las entrevistas a los directivos y comprenden documentos legales, tributarios, permisos de funcionamiento, etcétera. Otros documentos fueron proporcionados por algunos trabajadores durante la aplicación del cuestionario a los empleados. Las entrevistas fueron diseñadas aplicando el modelo de Gestión del Conocimiento en las Medianas y

Pequeñas Empresas Panificadoras de Huánuco y Amarilis. Las variables incluidas en la guía de entrevistas fueron el resultado de una revisión de la literatura respecto a Gestión del Conocimiento, dentro de ellas la adquisición externa e interna, transferencia e integración (Agudelo & Ceballos, 2018; Liberona y Ruiz, 2013; Uriarte, 2008; Riesco, 2006; Kakabadse, et al., 2003; Nonada & Takuchi, 1999; Nonaka & Hedlund, 1995).

## RESULTADOS

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

### 1. Red semántica sobre generación del conocimiento

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

### 2. Generación del conocimiento

Los resultados sobre generación del conocimiento y sus elementos mediante una clasificación individual de las ocho empresas indicaron:

- Adquisición externa del conocimiento: Seis directivos manifiestan que



adquieren conocimiento mediante la compra de bibliografía revista o separatas, siete mediante la capacitación por proveedores, cuatro al uso de internet, una a revistas especializadas, una a consulta a clientes y por último, uno a contratación de personal para capacitación dentro de la empresa. Estos elementos constituyen la fuente de adquisición externa de conocimiento en la MYPES de panificación en Huánuco.

- Creación interna de conocimiento: Seis directivos manifiestan que existe creación interna de conocimiento mediante la capacitación interna por los propios trabajadores, siete mediante desarrollo de nuevos productos, uno haciendo pruebas, uno por experiencia del trabajador y, uno por interacción con los clientes. Los mencionados elementos constituyen la fuente de creación interna de conocimiento en la MYPES de panificación en Huánuco.
- Elementos organizacionales que favorecen la generación del conocimiento: Cinco directivos manifiestan que la cultura organizacional dentro de la empresa constituye como un elemento que favorece a la misma, seis al estilo directivo y por último seis a la motivación de los trabajadores.
- Elementos organizacionales que dificultan la generación del conocimiento: Cinco directivos manifiestan que la disponibilidad de tiempo de los trabajadores dificulta la generación del conocimiento y, tres a la rotación de los trabajadores dentro de las diferentes empresas.

### **3. Red semántica sobre transferencia del conocimiento**

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

### **4. Transferencia del conocimiento**

Los resultados sobre transferencia interna del conocimiento y sus elementos mediante una clasificación individual de las ocho empresas indicaron:

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

## **5. Red semántica sobre integración del conocimiento**

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

## **6. Integración del conocimiento**

Los resultados sobre integración del conocimiento y sus elementos mediante una clasificación individual de las ocho empresas indicaron:

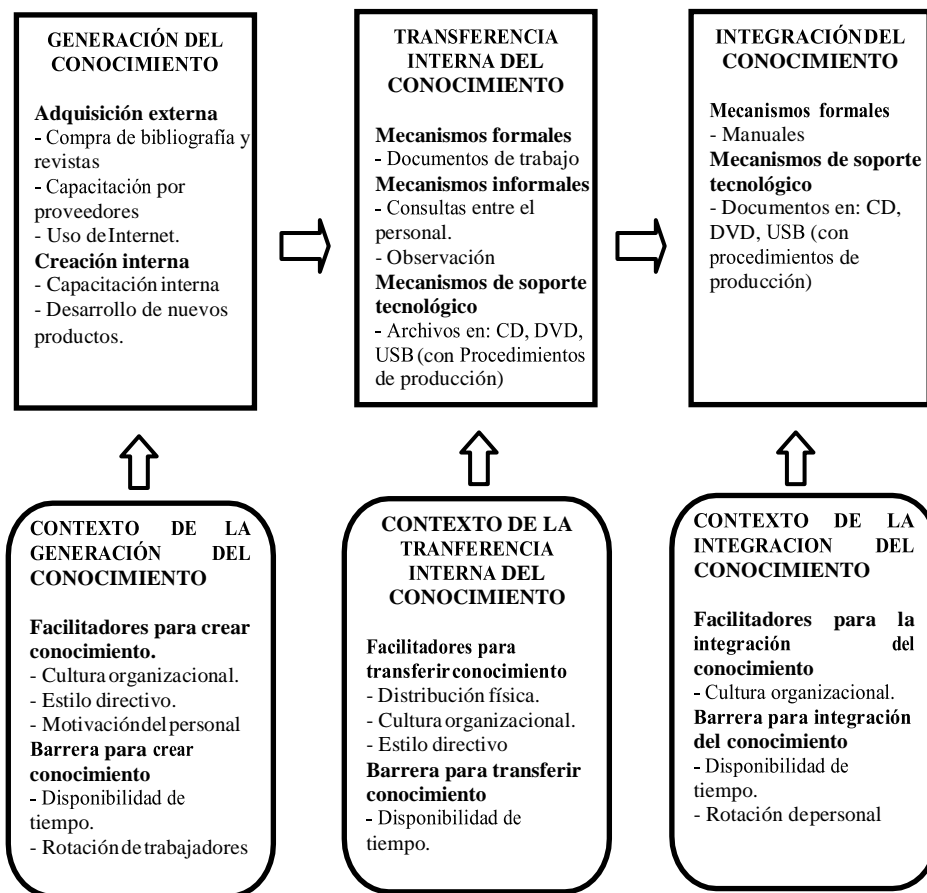
- Mecanismos de integración del conocimiento: Siete directivos manifiestan que los manuales y cuatro que las reglas y procedimientos, son mecanismos formales de integración del conocimiento. También, un directivo manifiesta que las hojas impresas son mecanismos informales de integración del conocimiento; dentro de los mecanismos de integración del conocimiento mediante soporte tecnológico, unos directivos manifiestan que el cd y, un sistema informático son elementos

suficientes para dicha integración.

- Elementos organizacionales que favorecen la integración del conocimiento: Siete directivos manifiestan que la cultura organizacional y cinco que el estilo directivo son los que favorecen a la integración del conocimiento.
- En elementos organizacionales que dificultan la integración del conocimiento, siete directivos manifiestan que la disponibilidad de tiempo y, seis la rotación del personal son los que dificultan a la integración del conocimiento.

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

Dadas las redes semánticas de gestión, generación e integración del conocimiento y de los resultados de la generación, transferencia e integración de conocimiento, la *Figura 1* presenta el modelo conceptual basado en la investigación. Este modelo aporta respuestas a los interrogante de ¿cómo se genera el conocimiento en las MYPES de panificación en Huánuco?, ¿cómo se transfiere este conocimiento? y ¿cómo se integra este conocimiento? También, dentro del contexto de generación, transferencia e integración del conocimiento, responde a las preguntas de ¿cuáles son los elementos facilitadores y los elementos que lo impiden?



**Figura 1.** Modelo conceptual de Gestión del Conocimiento de las medianas y pequeñas empresas (MYPES) del sector panificación de Huánuco.

### La generación del conocimiento en las Mypes de panificación Huánuco según modelo propuesto

La encuesta aplicada a los trabajadores de las 8 panificadoras participantes en éste estudio arrojó los siguientes resultados, en materia de generación de conocimiento en las Mypes:

## **1. Cultura Organizacional**

- El 64.3% de los encuestados manifiestan que en la empresa se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyen el desarrollo de mejoras en las actividades realizadas.
- El 57% de los encuestados manifiestan que en la empresa se estimula a los trabajadores a realizar acciones que generen nuevos procesos o actividades.
- El 85.7% de los encuestados manifiestan que en la empresa se cuenta con un ambiente de trabajo donde es fácil acceder a la administración o propietarios y al resto de los miembros de la organización.
- El 85.7% de los encuestados manifiestan que en la empresa reina un ambiente de franqueza y confianza.

## **2. Estilo Directivo**

- El 71.5% de los encuestados manifiestan que en la empresa el administrador o propietario es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento.
- El 92.9% de los encuestados manifiestan que en la empresa el administrador o propietario facilita la generación del conocimiento al realizar reuniones donde se fomenten la creación de nuevos productos.
- El 92.8% de los encuestados manifiestan que en la empresa el administrador o propietario fomentan el desarrollo de iniciativas y la creatividad de los empleados.
- El 78.6% de los encuestados manifiestan que en la empresa existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido.

## **3. Motivación del Personal**

- El 92.9% de los encuestados manifiestan que en la empresa las opiniones o sugerencias del personal son tomadas en cuenta.
- El 92.9% de los encuestados manifiestan que en la empresa las actividades que se realizan permiten al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas.
- El 92.8% de los encuestados manifiestan que en la empresa consideran

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

#### **4. Dificultades para la Generación de Conocimiento**

- El 42.9% de los encuestados manifiestan que en la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la generación del conocimiento.
- El 50% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que la empresa no dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos productos.
- El 71.4% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo en que la rotación constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento.

#### **5. Adquisición externa de Conocimiento**

- El 71.4% de los encuestados manifiestan que en la empresa se dispone de libros, revistas especializadas y separatas que apoyen a sus labores de producción.
- El 42.9% de los encuestados manifiestan que en la empresa la capacitación externa del personal dada por los proveedores es posible a través de su concurrencia a eventos.
- El 78.6% de los encuestados manifiestan que en la empresa no se dispone de internet para actualizar sus conocimientos para desarrollar sus labores.

#### **6. Creación Interna de Conocimiento**

- El 71.4% de los encuestados manifiestan que en la empresa la capacitación interna es realizada por el personal más experto
- El 42.8% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo en que la empresa el desarrollo de nuevos productos de panificación después de las capacitaciones es una actividad creadora común, mientras que solo un 28.6% no están muy de acuerdo y, a un 28.6% no están ni en acuerdo ni en desacuerdo.

## **La transferencia del conocimiento en las Mypes de panificación en Huánuco según modelo propuesto**

La encuesta aplicada a los trabajadores de las 8 panificadoras participantes en éste estudio arrojó los siguientes resultados en materia de generación de conocimiento en las Mypes:

### **1. Facilitadores para transferir conocimiento**

- El 100% de los encuestados manifiestan que en la empresa la distribución de las instalaciones permite que las consultas laborales entre los trabajadores se realicen de una manera eficaz y eficiente.
- El 85.7% de los encuestados manifiestan que en la empresa es común la realización de consultas entre los trabajadores.
- El 42.9% de los encuestados manifiestan que no se propicia la elaboración de documentos de trabajo para documentar los trabajos desarrollados.
- El 50.0% de los encuestados manifiestan que en la empresa no se programan reuniones de trabajo para discutir los trabajos en desarrollo entre los trabajadores.
- El 64.3% de los encuestados manifiestan que en la empresa se discuten experiencias y lecciones aprendidas entre el personal.
- El 78.6% de los encuestados manifiestan que en la empresa el administrador o propietario apoya la transferencia del conocimiento entre los trabajadores.
- El 64.3% de los encuestados manifiestan que en la empresa el administrador o propietario apoya la programación de reuniones de trabajo donde se transfiera conocimiento derivados de trabajo diario.
- El 57.2% de los encuestados manifiestan que en la empresa el administrador o propietario apoya el uso de Cd. USB, correo electrónico u otro medio virtual para la transferencia del conocimiento.

### **2. Barrera para transferir conocimiento**

- El 42.8% de los encuestados manifiestan que en la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia del conocimiento.
- El 57.2% de los encuestados manifiestan que en la empresa la falta de

tiempo no es un impedimento para reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas dentro del trabajo.

- El 53.7% de los encuestados manifiestan que en la empresa la poca disponibilidad del tiempo se debe a una inadecuada planificación en la duración de los trabajos.

### **3. Mecanismos formales de transferencia de conocimiento**

- El 42.8% de los encuestados manifiestan que en la empresa se utilizan documentos de trabajo como manuales, para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un trabajo específico y el 35.7 % está en desacuerdo.

### **4. Mecanismos informales de transferencia de conocimiento**

- El 57.2% de los encuestados manifiestan que en la empresa se hacen reuniones de trabajo para compartir información entre los trabajadores de un mismo turno o entre trabajadores de diferentes turnos.
- El 92.9% de los encuestados manifiestan que en la empresa cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica se acude directamente a la persona encargada.
- El 100% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo en que la empresa es común en el personal observar la actividad o actividades para adquirir conocimiento.

### **5. Mecanismos de Soporte tecnológico**

- El 21.4% de los encuestados manifiestan que en la empresa se utiliza regularmente información en Cd, DVD, USB como medio de intercambio de conocimiento que apoye su labor, mientras que el 21.4% están en desacuerdo.

## **La integración del conocimiento en las Mypes de panificación según modelo propuesto**



## **1. Facilitadores para la integración del conocimiento**

- El 85.7 de los encuestados manifiestan que en la empresa no se propicia el uso de fuentes de información que están depositadas en Cd, USB y E-mail.

## **2. Barrera para la integración de conocimiento**

- El 50% de los encuestados manifiestan que en la empresa la poca disponibilidad de tiempo dificulta que el personal asimile y use el conocimiento.
- El 42.9 % de los encuestados manifiestan que en la empresa la poca disponibilidad de tiempo no es lo que dificulta la elaboración de manuales, reglas y procedimientos de producción.
- El 50 % de los encuestados manifiestan que en la empresa la poca disponibilidad del tiempo no es lo que dificulta el uso de recursos informáticos que se encuentran en Cd, USB, o email.
- El 78.6% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en la empresa el cambio de personal dificulta el cumplimiento de trabajo.
- El 85.8% de los encuestados manifiestan que en la empresa el abandono (renuncia) de los trabajadores afectan el desarrollo de los trabajos.

## **3. Mecanismos formales de integración de conocimiento**

- El 57.1% de los encuestados manifiestan que en la empresa el despido de los trabajadores dificulta el desarrollo de los trabajos.
- El 57.2% de los encuestados manifiestan que en la empresa no se documentan los trabajos desarrollados mediante manuales.

## **4. Mecanismos informales de integración de conocimiento**

- El 50% de los encuestados manifiestan que en la empresa durante el desarrollo de un trabajo no se preparan periódicamente documentos con los avances logrados.

## 5. Mecanismos de soporte tecnológico

- El 71.4% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo en que la empresa se documentan los trabajos desarrollados en CD, DVD y USB.

## DISCUSIÓN

La respuesta a las interrogantes de ¿cómo se genera el conocimiento en las MYPES de panificación en Huánuco?, ¿cómo se transfiere este conocimiento? y ¿cómo se integra este conocimiento? ¿Cuáles son los elementos facilitadores y los elementos que lo impiden?, encontraron respuesta aplicando los elementos del modelo de Gestión de Conocimiento propuesto en éste estudio. Aplicando el modelo se logró identificar elementos presentes en la gestión del conocimiento de las Mypes estudiadas.

En el ámbito de la generación de conocimiento más del 60% de los trabajadores considera que las culturas organizacionales de las empresas panificadoras estimulan la comunicación vertical y horizontal dentro de la organización. Esta comunicación posibilita la generación de conocimiento interno lo que deriva en la creación de nuevos productos, como consecuencia de la motivación del personal para la búsqueda de soluciones alternativas dentro de los ambientes de la organización. La adquisición externa del conocimiento se manifiesta de forma restringida brindando acceso limitado al uso de tecnología como internet.

En materia de transferencia de conocimiento priva la informalidad por sobre el uso de manuales o sistematización de experiencias documentadas. A diferencia de la generación de conocimiento, en materia de transferencia de conocimiento sí se estimula el uso de Cd. USB, correo electrónico u otro medio virtual. En lo referido a las barreras para la transferencia de conocimiento se identifica que la falta de planificación constituye el obstáculo fundamental. El uso de manuales como estrategia de transferencia de conocimiento es limitado, dominando los mecanismos informales como las reuniones no documentadas. Sobre los encargados de tareas específicas recae la responsabilidad de generar y transferir conocimiento.

Los hallazgos en materia de generación y transferencia de conocimiento, coinciden con la propuesta de Zapata (2004), quien presentó un modelo donde se integran la generación del conocimiento, atributos del conocimiento y

transferencia del conocimiento. No obstante, el presente estudio se distingue del de Zapata, puesto que su investigación no consideró la integración del conocimiento, ya que según la autora esto depende de los atributos y características de los actores. En la presente investigación sí se consideró la integración del conocimiento como expresión gestionar el cómo se usa el conocimiento adquirido o generado en la empresa., coincidiendo con las propuestas de Bernal, González y Arango (2014), quienes señalan que en la sociedad actual *“la gerencia del conocimiento comprende una gran diversidad de actividades pero, particularmente, las relacionadas con la identificación, la adquisición, el registro, la sociabilización, la compartición, la creación, el uso y la medición del impacto del conocimiento relevante en las organizaciones como estrategia para potenciar su capacidad competitiva”* (68).

Aun cuando la empresa panificadora de Huánuco estimula el uso de herramientas tecnológicas como mecanismo de transferencia de conocimiento, ello no se replica en materia de generación e integración de conocimiento. Este resultado coincide con la propuesta de Agudelo y Valencia (2018), quienes manifiestan que por sí mismas, las tecnologías no son la clave de la ventaja competitiva, pues el componente humano sigue siendo la clave; ningún sistema genera conocimiento por sí mismo, y el contexto en el cual se interpreta la información sigue siendo fundamental. El autor también manifiesta, que un compromiso efectivo de toda la organización en el proceso de creación del conocimiento es un elemento clave, si se realiza de manera responsable y se logran eslabonar los distintos componentes, los resultados obtenidos muchas veces son espectaculares por lo menos dentro de la misma organización. En una empresa panificadora el producto que se expende mucho tiene que ver con las experiencias y conocimientos de sus trabajadores.

Se observó que la variable tiempo incide sobre la integración de conocimiento, debido a que la débil planificación no permite la optimización del mismo. Aunado a ello, dado que el conocimiento de las tareas específicas está asociado al ejercicio de éstas tareas, la rotación de personal repercute sobre la transferencia e integración del conocimiento; lo que se acentúa como consecuencia del dominio de los mecanismos informales de integración de conocimiento. Este resultado es consistente con los resultados de la investigación de Paredes (2003), quien presentó un modelo denominado SYSTEMIX, donde gráfica y explicativamente demuestra que la generación del conocimiento, la comunicación interna del conocimiento y la integración de la misma, dependen del contexto de la generación, la comunicación interna y la integración del conocimiento.

## CONCLUSIÓN

Los elementos contextuales que facilitan la generación del conocimiento son la cultura organizacional, el estilo directivo y la motivación del personal, mientras que los elementos contextuales que impiden la generación del conocimiento son la disponibilidad del tiempo y la rotación de los trabajadores.

Los elementos contextuales que facilitan para transferir conocimiento son la distribución física de la empresa, la cultura organizacional y el estilo directivo, mientras que el elemento contextual que impide la transferencia del conocimiento es la disponibilidad del tiempo. El elemento contextual que facilita la integración del conocimiento es la cultura organizacional, mientras que las barreras para la integración del conocimiento son la disponibilidad y la rotación del personal.

El modelo conceptual propuesto de Gestión del Conocimiento para las Mypes del sector panificación de Huánuco, está diseñada por elementos contextuales que generan, transfieren e integran el conocimiento; dentro de ellos se encuentran los facilitadores y los que impiden (barreras) la Gestión del Conocimiento. Aunado a ello, dentro de la generación del conocimiento se encuentra la adquisición externa del conocimiento y la creación interna, mientras que para la transferencia interna del conocimiento se identifican mecanismos formales e informales y por último dentro de la integración del conocimiento se distinguen los mecanismos formales y los de soporte tecnológico.

Los resultados obtenidos indican que la generación del conocimiento depende de los trabajadores, es decir, se generara conocimientos con una cultura organizacional y un estilo directivo que motive a los trabajadores. La transferencia del conocimiento, depende de una cómoda distribución física de la planta, de una cultura organizacional abierta y receptiva y un estilo directivo que genere participación y, por último, la integración del conocimiento depende de una buena cultura organizacional propiciadora de la asimilación del conocimiento en los trabajadores.

Dentro del desarrollo de una investigación se plantean otras líneas de investigaciones nuevas; en este contexto, se sugiere a los interesados en el tema de Gestión del Conocimiento profundizarlo teniendo en cuenta la aplicación de esta investigación en otras regiones, o también tener en consideración dentro de la investigación cualitativa dos elementos que son los atributos del conocimiento (como son la codificación, facilidad de enseñanza, la incertidumbre y la complejidad) y las características de los actores (como son la resistencia y fiabilidad de la fuente, la capacidad de asimilación y la receptividad de los actores).

Muchos autores mencionan que el conocimiento es un recurso estratégico generador de ventajas competitivas a las empresas que operan en entornos dinámicos como las Mypes de panificación: sugerimos que este Modelo de Gestión propuesto sea aplicado y determinen sus implicaciones como la maximización de sus beneficios, por encima de otras empresas que no se interesan en utilizar eficiente y efectivamente su conocimiento.

## LITERATURA CITADA

- Agudelo-Ceballos, E. J. & Valencia-Arias, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26 (4), pp. 673-684. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v26n4/0718-3305-ingeniare-26-04-00673.pdf>
- Álvarez-Espinoza, A. & Balmaceda, C.S. (2018). El concepto dialéctico de internalización en Vygotski: aproximaciones a un debate. *Psicología, Conocimiento y Sociedad* 8(1), 5-35. Recuperado de: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pcs/v8n1/1688-7026-pcs-8-01-4.pdf>
- Benavides-Espinoza, M. M. (2011). El conocimiento como recurso estratégico para el aprendizaje interorganizativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16 (56). Recuperado de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10650>
- Bernal-Torres; C.A. Frost-González, J. S. & Sierra-Arango, H. D. (2014). Importancia de la Gerencia del Conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30 (130). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21230585010.pdf>
- Calvo-Girado, O. (2018). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: Una Revisión de la Literatura. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XIX (1), 140-163. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/2539-0554-tend-19-01-00140.pdf>
- Cuadrado-Vega. O.I. (2015). La gestión del conocimiento y la gestión de la tecnología en salud para la innovación en Salud. *Revista TEKNOS*, 15 (1) pp. 60 – 75. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/318413507\\_La\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_y\\_la\\_gestion\\_de\\_la\\_tecnologia\\_en\\_salud\\_para\\_la\\_innovacion\\_en\\_salud](https://www.researchgate.net/publication/318413507_La_gestion_del_conocimiento_y_la_gestion_de_la_tecnologia_en_salud_para_la_innovacion_en_salud)

- Garzón-Castrillón, M.A. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo Gerencial*, 10 (1), 29-47. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3009>
- Gil, A.J. & Carrillo, F. J. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Omnia Science*. 9(3), 730-753. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14111/Gil%20Lopez.pdf>
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). “Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy.” *Journal of Knowledge Management* 7(4):75–91. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270310492967/full/html>
- Ley 28015 “Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa”. *Diario Oficial el Peruano*, 03 de julio del 2003. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales* 29 (2013), 151–160. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000041>
- Madanmohan, R. (2005). *Knowledge Management: Tools and Techniques*. USA: Elsevier Butterworth – Heineman.
- Martínez-Sánchez, A. & Corrales-Estrada, M. (2011). *Administración del conocimiento y desarrollo basado en conocimiento: Redes e innovación*. México: Cengage Learning Editores.
- Ministerio de Producción, (2018). Programa Tú Empresa. Recuperado de: [http://www.produce.gob.pe/landing/tuempresa\\_bk/Tuempresa.pdf](http://www.produce.gob.pe/landing/tuempresa_bk/Tuempresa.pdf)
- Naranjo, S., González, D. L. & Rodríguez, J. (2016). El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas. *FOLIOS: Segunda época*, (44)151-164. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a10.pdf>
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Ed. Oxford University Press.
- Paniagua, A. E. (2007). *La Gestión Tecnológica del conocimiento*. España: Universidad de Murcia.
- Paredes, F.A.A. (2003). *Modelo de Gestión del Conocimiento para las empresas*

*del sector comercio, rubro ventas de computadoras y programas informáticos.* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Hermilio Valdizian. Huanuco.

- Pérez-Montoro, M. (2016). “Gestión del conocimiento: orígenes y evolución”. El profesional de la información, 25 (4), pp. 526-534. DOI: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>
- Pérez-Zúñiga, R.; Mercado-Lozano, P.; Martínez-García, M. & Mena-Hernández, H. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. RIDE, 8 (16). Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00847.pdf>
- Quintanilla-Pardo, I. (2002). *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano*. España: Díaz de Santos.
- Riesco-Gonzales M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Sánchez Muñoz, M.P. (2007). La gestión del conocimiento en las PYMES. Recomendaciones de la Unión Europea. En Corona, L. y Molero J. (Eds.) *La innovación en México y España*. Madrid: Akal.
- Tasmin, Rosmaini and L. S. Yap. (2010). Determining Factors of Knowledge Management Implementation in Knowledge-Based Organizations. Proceedings of knowledge management 5<sup>th</sup> International Conference, pp. 49–54. Recuperado de: [http://eprints.uthm.edu.my/id/eprint/1836/1/DETERMINING\\_FACTORS\\_OF\\_KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT\\_DR\\_ROSMAINI\\_TASMIN.pdf](http://eprints.uthm.edu.my/id/eprint/1836/1/DETERMINING_FACTORS_OF_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_DR_ROSMAINI_TASMIN.pdf)
- Uriarte, F. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation Jakarta. Indonesia.
- Valdez-Juárez, L-E.; García-Pérez de Lema, D. & Maldonado-Guzmán, G. (2017). TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la PyME. *Investigación y Ciencia*, 25, (70), 50-62. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/674/67451351007.pdf>
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento: del mito a la realidad*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Zapata-Cantú, L. (2004). *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona*. [Tesis]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Recuperado de:

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3955/lezc1de1.pdf?sequence=1>

## **SÍNTESIS CURRICULAR**

### **Gerardo Garay Robles**

Doctor en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.  
Especialidad Investigación Científica

### **Jorge Ruben Hilario Cardenas**

Doctor en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.  
Docente principal. Especialista en Gestión de calidad y prospectiva empresarial.

### **Ines Eusebia Jesus Tolentino**

Doctor en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.  
Especialista en tecnologías de información.