



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL
PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN
AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO DE LIMA METROPOLITANA**

**PRESENTADA POR
ERIKA NANCY CASTILLO PANTOJA**

**ASESOR
RUBÉN DARÍO CUADROS RICRA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN INGENIERÍA DE
SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE
INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

SECCIÓN DE POSGRADO

**MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO
ORGANIZACIONAL PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJAS
COMPETITIVAS EN AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO DE
LIMA METROPOLITANA**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN INGENIERÍA
DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

PRESENTADA POR

CASTILLO PANTOJA, ERIKA NANCY

LIMA, PERÚ

2020

Dedicatoria

Gracias a Dios, por todas las bendiciones, por iluminar mi vida, mi fuerza, mi esperanza. Por guiar mí camino y acompañarme en las etapas de mi vida.

A ti maestro, por todas las enseñanzas, por tu apoyo incondicional. Por haber sembrado en mí, la semilla de la disciplina y perseverancia.

A mis padres, por enseñarme con su ejemplo que todo es posible si nos esforzamos. Por acompañarme y motivarme siempre para alcanzar mis sueños.

Agradecimiento

Al Dr. Carlos Raymundo Ibáñez, por su apoyo y dedicación. Al Dr. Rubén Cuadros Ricra, por sus observaciones, apreciaciones y apoyo.

Al Dr, Emilio Un Jan Liao Hing por sus comentarios y disponibilidad inmediata para la revisión de este trabajo de investigación.

Al Dr. Javier Gamboa, por sus observaciones que permitieron mejorar el contenido de mi tesis. A mis colegas y amigos del Doctorado en Ingeniería de Sistemas de Información por compartir conocimientos y experiencias.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Determinación del problema	1
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Objetivo general y específicos	5
1.4 Justificación y alcances de la investigación	6
1.5 Limitaciones	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes del problema	9
2.2 Bases teóricas	16
2.3 Definición de términos básicos	67
2.4 Hipótesis y variables	68
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	72
3.1 Tipo de investigación	72
3.2 Diseño de investigación	723
3.3 Población y Muestra	73
3.4 Técnicas de recolección de datos	75
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	79
3.6 Aspectos éticos	79

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DEL MODELO	80
4.1 Propuesta del modelo inicial	80
4.2 Propuesta del modelo final	88
4.3 Validación del modelo	100
CAPÍTULO V. RESULTADOS	111
5.1 Resumen descriptivo	12711
5.2 Prueba de hipótesis	12727
5.3 Resultados de la situación actual	1344
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN	1622
CONCLUSIONES	1666
RECOMENDACIONES	1699
FUENTES DE INFORMACIÓN	16970
ANEXOS	186

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Modelos de Gestión del conocimiento	27
Tabla 2. Análisis comparativo de los modelos de Gestión de conocimiento	40
Tabla 3. Factores críticos de éxito en la implementación de la Gestión conocimiento	41
Tabla 4. Costos de rotación de personal	49
Tabla 5. Matriz de operacionalización de variables	70
Tabla 6. Asociados que forman parte de APOTUR	73
Tabla 7. Muestra de las empresas objeto de estudio	75
Tabla 8. Escala de valoración Likert	77
Tabla 9. Matriz correspondencia de variables, dimensiones e indicadores del modelo inicial	83
Tabla 10. Estrategia relacionada con las TIC	90
Tabla 11. Estrategia relacionada con la cultura organizacional	91
Tabla 12. Estrategia relacionada con la estructura organizacional	92
Tabla 13. Estrategia relacionada con el liderazgo	94
Tabla 14. Estrategia relacionada con los recursos humanos	97
Tabla 15. Estrategia relacionada con competitividad	100
Tabla 16. Criterios de evaluación del modelo	101
Tabla 17. Estadístico descriptivo inicial	119
Tabla 18. Matriz factorial rotada de correlaciones con los factores	123
Tabla 19. Resultado del análisis factorial confirmatorio	126

Tabla 20. Criterios de evaluación según nivel de significancia	128
Tabla 21. Uso de las tecnologías de la información y comunicación	134
Tabla 22. Disponibilidad de herramientas tecnológicas	135
Tabla 23. Disponibilidad de herramientas tecnológicas que permiten la colaboración	136
Tabla 24. Canales para el uso de herramientas tecnológicas	137
Tabla 25. Trabajo colaborativo	138
Tabla 26. Trabajo en equipo	139
Tabla 27. Reuniones de trabajo	140
Tabla 28. Comunicación organizacional	141
Tabla 29. Comunicación eficaz que mejora el desempeño personal	142
Tabla 30. Conocer y utilizar las capacidades y habilidades del personal	143
Tabla 31. Difusión de directivas, procedimientos, manuales y/o reglamentos	144
Tabla 32. Socialización del conocimiento	145
Tabla 33. Comunicación abierta y transparente	146
Tabla 34. Valoración de conocimiento y trabajo	147
Tabla 35. Capacidad de compartir y ofrecer conocimiento	148
Tabla 36. Líderes de la empresa gestionan el trabajo en equipo	149
Tabla 37. Líderes de la empresa orientan a los empleados	150
Tabla 38. Rotación de personal	151
Tabla 39. Curva de aprendizaje	152
Tabla 40. Conocimiento de gustos y preferencias del cliente	153
Tabla 41. Conocer los gustos y preferencias del cliente permite ofrecer servicios personalizados	154
Tabla 42. Formación continua del personal	155
Tabla 43. Personas claves	156
Tabla 44. Personas claves contribuyen al desempeño organizacional	157
Tabla 45. Especialización de productos y servicios	158
Tabla 46. Promoción de la creatividad e innovación entre el personal	159
Tabla 47. Oferta personalizada a las necesidades del cliente	160
Tabla 48. Servicio postventa como valor agregado para la fidelización del cliente	161

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Transformación de datos en conocimiento	16
Figura 2: El conocimiento como recurso	22
Figura 3. Modelo de Wiig	28
Figura 4. Conversión de Conocimiento	29
Figura 5. Modelo KPMG	33
Figura 6. Modelo KMAT	34
Figura 7. Modelo de Rotación de Conocimiento	36
Figura 8. Modelo de Bustelo y Amarilla	37
Figura 9. Modelo de Integración Tecnológica	39
Figura 10. Iceberg de la cultura organizacional	46
Figura 11. Proceso de rotación de personal	49
Figura 12. Estrategias de Porter	54
Figura 13. Beneficios de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente	59
Figura 14. Procesos del talento humano	65
Figura 15. Modelo inicial	82
Figura 16. Ranking de variables de medición	87
Figura 17. Modelo propuesto final	88
Figura 18. Componentes TIC	89
Figura 19. Componente Cultura organizacional	90
Figura 20. Componente Estructura organizacional	92
Figura 21. Componente Liderazgo	93
Figura 22. Componente Comunicación	94
Figura 23. Componente Recursos humanos	96
Figura 24. Componente Talento humano	98
Figura 25. Componente Competitividad	99
Figura 26. Impacto 1	102
Figura 27. Impacto 2	103

Figura 28. Inversión	103
Figura 29. Inversión – Uso de las TIC	104
Figura 30. Aplicabilidad – Trabajo en equipo	105
Figura 31. Aplicabilidad – Conocer procedimientos, reglamentos y manuales	105
Figura 32. Aplicabilidad – Participación activa de la alta dirección.	106
Figura 33. Aplicabilidad – Formación del personal	107
Figura 34. Aplicabilidad – Creatividad e innovación del personal	107
Figura 35. Factibilidad – Incorporación del modelo	108
Figura 36. Conceptualización	109
Figura 37. Innovación	109
Figura 38. Cargo que desempeñan el personal en las empresas	111
Figura 39. Años de experiencia en el sector del personal de las empresas	112
Figura 40. Grado de instrucción del personal de las empresas	112
Figura 41. Opinión de las TIC	113
Figura 42. Opinión de cultura organizacional	113
Figura 43. Diagrama de barras sobre la opinión de estructura organizacional	114
Figura 44. Diagrama de barras sobre la opinión de liderazgo	115
Figura 45. Diagrama de barras sobre la opinión de recursos humanos	115
Figura 46. Diagrama de barras sobre la opinión de comunicación	116
Figura 47. Diagrama de barras sobre la opinión del perfil del cliente	117
Figura 48. Diagrama de barras sobre la opinión de talento humano	117
Figura 49. Diagrama de barras sobre la opinión de innovación y calidad	118
Figura 50. Representación gráfica del análisis factorial con 9 factores	122
Figura 51. Uso de las Tecnologías de la información y comunicación	134
Figura 52. Disponibilidad de herramientas tecnológicas	135
Figura 53. Disponibilidad herramientas tecnológicas que permiten la colaboración	136
Figura 54. Canales para el uso de herramientas tecnológicas	137
Figura 55. Trabajo colaborativo	138
Figura 56. Trabajo en equipo	139
Figura 57. Reuniones de trabajo	140
Figura 58. Comunicación organizacional	141
Figura 59. Comunicación eficaz que mejora el desempeño laboral	142
Figura 60. Conocer y utilizar las capacidades y habilidades del personal	143

Figura 61. Difusión de directivas, procedimientos, manuales y/o reglamentos	144
Figura 62. Socialización del conocimiento	145
Figura 63. Comunicación abierta y transparente	146
Figura 64. Valoración de conocimiento y trabajo	147
Figura 65. Capacidad de compartir y ofrecer conocimiento	148
Figura 66. Líderes de la empresa gestionan el trabajo en equipo	149
Figura 67. Líderes de la empresa orientan a los empleados	150
Figura 68. Rotación de personal	151
Figura 69. Curva de aprendizaje	152
Figura 70. Conocimiento de gustos y preferencias del cliente	153
Figura 71. Conocer los gustos y preferencias del cliente	154
Figura 72. Formación continua del personal	155
Figura 73. Personas claves	156
Figura 74. Personas claves contribuyen al desempeño organizacional	157
Figura 75. Especialización de productos y servicios	158
Figura 76. Promoción de la creatividad e innovación entre el personal	159
Figura 77. Oferta personalizada a las necesidades del cliente	160
Figura 78. Servicio postventa como valor agregado para la fidelización del cliente	161

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis fue diseñar un modelo de gestión de conocimiento organizacional para la generación de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana, fomentando una cultura de gestión empresarial con enfoque de conocimiento, en que la tecnología debe actuar como un facilitador que coadyuve a la generación de ventaja competitiva. La aplicación en el desarrollo de esta investigación, se realizó en dos agencias de viajes y turismo con más de 50 años en el sector, las que forman parte de la Asociación Peruana de Operadores de Turismo (APOTUR), acreditadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para ofrecer este tipo de servicios. La muestra probabilística abarcó a 217 y 120 empleados respectivamente. Se aplicó la encuesta con escala de medición, tipo Likert para la realización del análisis estadístico. Después de haberse realizado el análisis de datos, se formuló la propuesta del modelo y fue validado mediante juicio de expertos. Como conclusión, el modelo puede aplicarse a otras agencias de viajes y turismo por los beneficios que ofrece.

Palabras clave: Gestión del conocimiento organizacional, ventaja competitiva, cultura orientada al conocimiento, agencias de viajes y turismo, visión compartida.

ABSTRACT

The objective of this thesis was to design an organizational knowledge management model for the generation of competitive advantages in travel and tourism agencies of Metropolitan Lima, fostering a culture of business management with a knowledge approach, in which technology must act as a facilitator that contributes to the generation of competitive advantage. The application in the development of this research was carried out in two travel and tourism agencies with more than 50 years in the sector, which are part of the Peruvian Association of Tourism Operators (APOTUR), accredited by the Ministry of Foreign Trade and Tourism (MINCETUR) to offer this type of services. The probabilistic sample comprised 217 and 120 employees respectively. The survey was applied with a measurement scale, Likert type, to carry out the statistical analysis. After the data analysis had been performed, the model proposal was formulated and validated by expert judgment. In conclusion, the model can be applied to other travel and tourism agencies due to the benefits it offers.

Keywords: Organizational knowledge management, competitive advantage, knowledge-oriented culture, travel and tourism agencies, shared vision.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones han comprendido que es necesario tener habilidad, creatividad y capacidad para innovar, constantemente, los productos y servicios que ofrece. Actualmente, se toma en cuenta la competencia en el mercado. Esta radica no en el costo, sino en el valor agregado o diferenciador que un producto o servicio tiene respecto a sus competidores. Esto se logra a través de las capacidades intelectuales de los miembros de la organización, las que fomentan la creación de nuevos conocimientos que deben ser soportados por las tecnologías de la información y comunicación (TIC), a fin de afrontar el entorno cambiante y competitivo.

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de conocimiento organizacional que permita la generación de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana, en que la creación de productos y servicios turísticos fomente una cultura de gestión empresarial con enfoque de conocimiento y así, la tecnología es el habilitador que contribuye con la generación de ventaja competitiva.

Esta investigación se ha estructurado en seis capítulos. En el primero, se formula el problema principal, problemas específicos, objetivo general y objetivos específicos, justificación, alcance y limitaciones de la presente investigación. En el segundo, se analiza los antecedentes del problema, el desarrollo del marco teórico que despliega las variables de la investigación. En el tercero, se expone la metodología desarrollada en la presente investigación, se define el diseño, la población y muestra, los instrumentos

empleados para comprobar la hipótesis planteada. En el cuarto, se describe la propuesta del modelo. En el quinto, se muestran los resultados obtenidos de la investigación, y en el sexto capítulo, se exponen las discusiones, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Determinación del problema

La gestión del conocimiento a finales del siglo pasado empieza a evolucionar como respuesta a la necesidad de las organizaciones de ser más inteligentes, creativas, innovadoras no solo por la creciente demanda de información organizacional sino con el propósito de coadyuvar con la competitividad empresarial (Arambarri, 2014).

El escenario de las organizaciones actualmente es variable y deben estar preparados para afrontar esta realidad; es por ello, que se encuentran en una búsqueda constante de factores diferenciadores donde la capacidad de respuesta, adaptación, creación de conocimiento e innovación tienen un rol básico para mantenerse vigentes. Crear conocimiento, gestionar conocimiento e innovar constituyen los pilares fundamentales en las actividades empresariales que permitirán su crecimiento sostenible (Barrios, Olivero, & Acosta, 2017).

No solo basta con poseer conocimiento para asegurar ventaja competitiva sino es necesario gestionarlo adecuadamente. Es imprescindible, desarrollar diversas tareas que potencien y fortalezcan la adquisición, asimilación, transformación, difusión y aplicación del conocimiento (Moheno, 2009, pág. 20).

Al respecto, las organizaciones reconocen que el conocimiento de sus miembros cumple un rol estratégico en la generación de valor, y, su capacidad innovadora como respuesta a los cambios del entorno. Por esta razón, obtener el conocimiento de sus miembros es una labor compleja, que es

posible lograrlo por medio de una eficiente GC para difundirlo en toda la organización (Sohrabi & Naghavi, 2014). Por tanto, la necesidad e importancia de documentar las lecciones aprendidas que permita que el conocimiento de sus miembros facilite la difusión del conocimiento en la organización (San Feliu & Bayona, 2013).

Por lo mencionado, podemos argumentar que la gestión del conocimiento es considerada una pieza clave en el éxito en las organizaciones; sin embargo, no se conocen los factores que intervienen en su logro (Lehner & Haas, 2010). Diversos autores concuerdan que desde el inicio los factores críticos de éxito deben ser tomados en cuenta (Abdullah Saad, 2013).

El turismo se ha diversificado, transformándose en uno de los sectores económicos que ha experimentado un crecimiento vertiginoso y sostenible en el mundo. En la actualidad, el turismo representa alrededor del 10% del Producto Bruto Interno mundial, el treinta por ciento (30%) de las exportaciones corresponde a servicios y el siete por ciento (7%) a las exportaciones mundiales, generando aproximadamente 284 millones de empleos (Organización Mundial del Turismo, 2019).

Este crecimiento sostenido resulta de la confluencia de diferentes variables, entre ellas la recuperación de la economía de los destinos que fueron impactados por desastres naturales, terrorismo, temas de seguridad, entre otros; así como, la aparición de mercados emergentes y el incremento en la demanda de los mercados tradicionales propiciaron este crecimiento en los ingresos a nivel mundial. Por lo mencionado, el turismo en la actualidad representa uno de los sectores económicos con crecimiento sostenible en el mundo (Organización Mundial del Turismo, 2018).

La tercera actividad económica con crecimiento en nuestro país está representada por el turismo. El Mincetur y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) manifiestan que para el año 2020 se esperaba un crecimiento del sector del 10%, generando divisas por US\$5.322 millones, representando

el 7.4% de la población económicamente activa (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Para abordar esta problemática, es relevante comprender las necesidades actuales de la actividad turística, donde también se ha visto obligada a reformular sus estrategias para comercializar sus servicios a fin de afrontar estos desafíos generados por la globalización, competitividad y la tecnología (Dewatmoko, Hasan, & Sucherly, 2018). El valor agregado que se ofrece como parte del servicio forma parte de la ventaja competitiva, que requiere poner en práctica el expertise y el conocimiento, permitiendo ofrecer servicios diferenciados, logrando la satisfacción del cliente, y, como consecuencia favorecer a la organización (Dos Anjos, Flores, Domareski, & Gadotti, 2011).

Por otro lado, es necesario que las organizaciones definan estrategias para fidelizar a sus colaboradores, promover un adecuado clima laboral, fomentando una cultura orientada al conocimiento, identificando habilidades, destrezas, necesidades y motivaciones.

Las agencias de viajes no pueden continuar operando de la forma tradicional, es decir, no solo emitiendo boletos aéreos, servicios de traslados, guiados, etc.; debido a la diversidad y complejidad propia de la operación turística sino asumen la responsabilidad de adaptarse y responder a necesidades y exigencias de los clientes, ofreciendo servicios completamente diferenciados y soportados por las TIC en el desarrollo de sus actividades (Buhalis & Law, 2008).

En este contexto, el propósito de esta tesis reside en la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento organizacional que coadyuve con la generación de ventajas competitivas, fomentando una cultura orientada al conocimiento y que a través de la tecnología permita que las agencias de viajes y turismo sean más competitivas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general:

¿De qué manera el modelo de gestión de conocimiento organizacional generará la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?

1.2.2 Problemas específicos:

¿De qué manera las tecnologías de la información y comunicación utilizadas en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?

¿De qué manera la cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?

¿De qué manera el liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?

¿De qué manera la estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?

¿De qué manera los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?

¿De qué manera la comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?

1.3 Objetivo general y específicos

1.3.1 Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión de conocimiento organizacional para la generación de percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

1.3.2 Objetivos específicos:

Utilizar las tecnologías de la información y comunicación en un modelo de gestión de conocimiento organizacional para generar la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Establecer que la cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Determinar que el liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Determinar que la estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Establecer que los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Establecer que la comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

1.4 Justificación y alcances de la investigación

1.4.1 Justificación

Las organizaciones han comprendido que es necesario tener habilidad, creatividad y capacidad para innovar constantemente considerando que la competencia en el mercado no es cuestión de precios, sino radica en la diferenciación de los productos o servicios ofertado entre sus competidores. El aprovechamiento de las capacidades de los colaboradores donde las tecnologías de la información será el soporte que facilite la creación de conocimientos.

La tesis tiene como propósito coadyuvar con la integración de la GC y la ventaja competitiva, identificando variables que puedan influenciar positivamente en la creación de ventaja competitiva en el turismo y permitirá:

- Que la gestión del conocimiento esté enfocada en el aprovechamiento de elementos orientados hacia la competitividad, capital humano, innovación y creatividad.
- Difundir e intercambiar el conocimiento especializado creado por los colaboradores.
- La investigación generará un efecto multiplicador, a partir del resultado obtenido para ser replicado en otras agencias en el ámbito nacional y mundial, siendo la operación turística similar en otros países.
- Además, esta pesquisa contará con el aporte de directivos de la APOTUR y las agencias de viajes y turismo seleccionadas, a la luz del alineamiento a la Ley No 29408 en aras de una investigación de calidad, soportados por una institución que apoya decididamente estas iniciativas

en el marco de la calidad y competitividad de los actores de la actividad turística y la satisfacción de los turistas.

El modelo resultado de la investigación, otorgará las variables apropiadas que deberán ser consideradas por las agencias de viajes con el propósito de incorporarlas a su modelo de gestión; realizando los cambios necesarios para que se pueda crear valor y por ende, generar ventajas competitivas para la organización.

1.4.2 Alcance

El alcance de la presente investigación está orientado a proponer un modelo que permita gestionar el conocimiento organizacional en una agencia de viajes y turismo para generar ventajas competitivas.

El modelo KMAT sirvió como base para la propuesta del modelo. Esta investigación incluye

- Diseñar la propuesta del modelo de gestión del conocimiento organizacional para la generación de ventajas competitivas.
- Identificar, analizar y evaluar los factores críticos de la gestión del conocimiento para el logro de ventajas competitivas.
- Identificar los mecanismos que ayuden con la generación de ventajas competitivas.

Teniendo en consideración que, en la actualidad la mejora continua e innovación constituyen las bases de las estrategias de las empresas; aportar con un modelo que permita administrar el conocimiento adecuadamente, y, que a su vez genere ventajas competitivas e incorporarlo

en su modelo de gestión constituirá un importante aporte para las agencias de viajes y turismo.

1.5 Limitaciones

- Esta investigación inicialmente se aplicará a las dos empresas de mayor prestigio y posicionamiento en el sector.
- Acceder a las investigaciones respecto a la GC en otros países ha representado una limitación en el progreso de la tesis, la cual fue superada con los trabajos de investigación de revistas indexadas.
- Además, no existen, en el país, muchas investigaciones sobre el tema; por ello, una gran limitación fue la ubicación de bibliografía.
- Falta de compromiso por parte de los trabajadores en relación a su colaboración en esta investigación, tanto en las entrevistas personales y cuestionarios, manifestaron que compartir conocimiento representaría la posibilidad de “quedarse sin trabajo”; sin embargo, con la argumentación de los beneficios que se lograrían a nivel personal y profesional, por ende, en ambas organizaciones logró superarse el inconveniente antes mencionado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del problema

Celdrán, en su estudio, tuvo por objetivo analizar los procesos de planificación y gestión turística, de acuerdo al impacto generado por las TIC en el turismo y su influencia en la administración de los destinos; la metodología empleada fue ad hoc fundamentada en el método hipotético-deductivo estructurado en cuatro etapas: (1) Delimitación del problema, (2) Planteamiento de la hipótesis fundamental y derivadas, (3) Contraste de la hipótesis y (4) Conclusiones y resultados; los resultados arrojaron los nuevos escenarios no dependen exclusivamente del uso de la tecnología sino de una adecuada gobernanza de los factores que influyen directamente. Y se concluye que la evolución tecnológica y el enfoque de ciudad inteligente han influenciado en el sector turístico con el enfoque (DTI), trasladándose al destino por su potencial hacia una sostenida planificación en la creación de conocimiento e innovación (Celdrán, 2018).

El estudio de Sadeghi y Rad tuvo objetivo investigar la relación entre el liderazgo, la GC y la creatividad; la metodología empleada fue descriptiva y correlacional. Los resultados evidenciaron la correlación del liderazgo y las actividades de GC con un coeficiente de 0.97. También se comprobó la relación entre la GC y la creatividad con un coeficiente de 0.73, el liderazgo basado en el conocimiento y la creatividad con un coeficiente de 0.73. Por tanto, los resultados demostraron la relación entre el liderazgo, las prácticas

de GC y la innovación con un coeficiente de 0.7081. Y se concluye, que, en la actualidad la innovación representa uno de los factores críticos que distingue a las organizaciones de sus competidores, por tanto, mejorar el rendimiento innovador es fundamental para crear ventaja competitiva (Sadeghi & Rad, 2018).

Los investigadores Huang et al., demostraron como el uso de las TIC influyen en el turismo. Esta influencia se genera mediante los medios de comunicación, teléfonos inteligentes y redes sociales hasta la propia planificación de los itinerarios de viaje; la metodología empleada fue exploratoria que permitió conocer el contexto del sector turismo frente al uso de las herramientas tecnológicas. Los resultados arrojaron que, un 45% de los encuestados manifestaron que el uso adecuado de las herramientas de TIC influye positivamente en la GC, capturar y facilitar el intercambio de conocimiento, por esa razón, permitió incrementar la productividad de los colaboradores en un intervalo del 25 al 35%, y se concluye que el empleo de las TIC influyeron positivamente en las labores cotidianas de sus integrantes, logrando transmitir manera oportuna y ágil el conocimiento (Huang, Goo, Nam, & Woo, 2017).

Por su parte, Pitarch en su investigación analizó y evaluó el impacto de los elementos asociados con la administración del capital intelectual de sus miembros en la comunidad de Valencia. El estudio se aplicó al 40% de la población de esta comunidad, queda pendiente de investigar el 60% de la comunidad respecto a los factores claves relacionados al turismo asociado a la gestión del conocimiento; se concluye que las claves asociadas al turismo servirán de base para enfrentar la competitividad global y están relacionados con el éxito del turismo, logrando obtener mayores ingresos y crecimiento profesional (Pitarch, 2017).

Un modelo basado en la “aceptación”, denominado “Modelo de aceptación de tecnologías móviles para transferir conocimientos a los empleados - UTAUT” fue desarrollado por (Kuciapski, 2017). Este investigador propuso un modelo conceptual fundamentado en la teoría de aceptación de la

tecnología con variables como usabilidad relativa (RU) y la autonomía del usuario (UA), para explicar los elementos determinantes que impactan en la intención de los empleados de usar dispositivos móviles y software para la transmitir conocimiento en el proceso de GC; la metodología empleada utilizó el modelado de ecuaciones estructurales para validar el modelo sobre la base de los datos a través de una encuesta recopilada de 371 empleados de 21 sectores, tanto públicos como privados.

Los resultados denotaron que las variables planteadas tienen un impacto mayor en la intención de los empleados respecto a la selección y uso de dispositivos móviles y software para transmitir conocimiento, y se concluye que, el modelo propuesto proporciona una solución valiosa con implicaciones prácticas para aumentar la aceptación de las tecnologías móviles para la transmisión de conocimiento colaborando con la GC (captura, distribución y uso efectivo del conocimiento) como a los campos de investigación sobre la aceptación de la tecnología (Kuciapski, 2017)

Voon-Hsien et al. (2016), en su investigación, analiza la relación tridimensional entre las prácticas de GC, la innovación tecnológica (TI) y la ventaja competitiva (CA); la metodología empleada fue el análisis estadístico utilizando la Red Neural Artificial (PLS-SEM) - Modelación de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados (PLS-SEM), entrevistando a gerentes de las PYME y una muestra de aplicación de 195 empresas manufactureras; los resultados validaron que la GC tiene una relación positiva con TI y CA; mientras que la TI afecta positiva y significativamente a CA, sobresaliendo el papel mediador de las TI que se relaciona con la GC y la ventaja competitiva. Y se concluye que, la investigación puede ayudar a los profesionales de las pymes manufactureras y a los académicos a implementar las estrategias adecuadas de la GC, de modo que, tanto TI como la ventaja competitiva puedan mejorarse continuamente (Voon-Hsien, Tun-Lee, Lai-Ying, & Keng-Boon, 2016).

Los investigadores Masa'deh et al. sostienen que el efecto de los procesos de gestión de los conocimientos (adquisición de conocimientos, intercambio de conocimientos y utilización de conocimientos) y los enfoques

de gestión de los conocimientos (red social, codificación y personalización) en la innovación en las empresas consultoras jordanas; se aplicó un cuestionario a 266 encuestados con una tasa de respuesta del 81.2% y para comprobar las hipótesis del estudio, se empleó el análisis de regresión múltiple y estadísticas descriptivas que proporcionaron una base sobre los encuestados.

Los resultados evidencian que las actividades en la GC generan un impacto positivo en la innovación de las empresas consultoras jordanas, así como, un efecto en los enfoques de codificación y personalización en la innovación, mientras que el enfoque de las redes sociales tiene un impacto negativo en la innovación. Y se concluye que la GC proporciona un marco para la gestión, en el desarrollo y la mejora de su capacidad organizativa para innovar (Masa'deh, Tarhini, Obeidat Bader, & Al-Suradi Mai, 2016).

Los investigadores Kianto, Vanhala y Heilmann, demostraron en el 2016 en su estudio que la GC acrecienta la satisfacción laboral de los colaboradores; en el diseño propone un modelo teórico sobre las conexiones entre las cinco fases de la GC (adquisición, intercambio, creación, codificación y retención de conocimiento) y la satisfacción del trabajo; probándose empíricamente con una ecuación estructural de modelización de mínimos cuadrados parciales de un conjunto de datos de una encuesta de 824 observaciones, recogidas de los miembros de la organización. Los resultados arrojaron que, un 85% de los encuestados manifestaron que la adquisición e intercambio de conocimientos fomentan un clima propicio de satisfacción laboral, incentivando el desarrollo individual y corporativo de los empleados, y, se concluye que en el entorno laboral los procesos de GC están estrechamente relacionados con una elevada satisfacción en el trabajo, con énfasis en el intercambio de conocimientos que promueve la satisfacción con el propio trabajo en la mayoría de los grupos de empleados (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016).

En otra investigación, realizada por Imran et al., en el 2016 desarrolló un modelo de aprendizaje organizacional a través del liderazgo transformacional en el proceso de GC y la cultura intensiva de conocimiento;

el diseño de la investigación fue explicativa y mide la relación causa-efecto, con una población de 3820 empleados, aproximadamente y una muestra de 386 empleados que fueron seleccionados empleando el muestreo aleatorio simple. Los resultados obtenidos muestran la asociación entre: a) el liderazgo y el aprendizaje organizacional probada a través de una regresión lineal, b) la capacidad de los procesos de la GC mediante la relación liderazgo organizacional y aprendizaje organizacional, y, finalmente c) la cultura intensiva del conocimiento mediante el liderazgo transformacional y la capacidad.

Los autores concluyen que liderazgo influye en la vida de las personas, impacto en el aprendizaje organizacional, en la capacidad del proceso de GC, y, parcialmente la relación entre liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional. Además, la cultura intensiva en conocimiento ha fortalecido la relación entre las transformaciones, capacidad de liderazgo y procesos de la GC (Imran, Ilyas, Aslam, & Ubaid-Ur-Rahman, 2016).

Por su parte, Han et al., en el año 2016, en su estudio determinaron el grado de influencia que ejercen los líderes en los empleados para compartir conocimientos y alcanzar el empoderamiento de la organización a través del compromiso de los empleados. Se aplicó el análisis de modelización de ecuaciones estructurales tomando una muestra de 426 empleados en la contrastación de las hipótesis. El efecto que produce el liderazgo transformacional en el empoderamiento psicológico y el compromiso organizacional, con una influencia para compartir conocimientos por parte de los empleados se evidenciaron en los resultados, y se concluye que, el liderazgo transformacional es esencial porque contribuyó con el aprendizaje de los empleados, la GC y la innovación en las organizaciones; así como, a través del efecto de intermediación de la GC y aprendizaje para mejorar las actitudes y el compromiso de los empleados para intercambiar conocimiento y aumentar las posibilidades de la innovación para alcanzar su éxito en la organizacional (Han, Seo, Li, & Yoon, 2016).

Los investigadores Buhalis y Amaranggana, demostraron como el uso del conocimiento organizacional mejoró la experiencia turística del cliente a través de una plataforma tecnológica; la metodología utilizada fue descriptiva correlacional. Los autores concluyen a través de sus resultados, que las plataformas tecnológicas fueron el soporte al conocimiento, facilitaron el análisis de los patrones y tendencias, de tal manera que los destinos turísticos sean diferenciados y continúen siendo competitivos (Buhalis & Amaranggana, 2015).

En el estudio realizado por los investigadores Berné et al., sostienen la existencia de una relación positiva entre el uso creciente de las TIC por parte de los intermediarios turísticos y su rendimiento empresarial; la metodología empleada es causa-efecto y se formula un modelo de ecuaciones estructurales (Modelo RE-BP). Los resultados confirman dos variables latentes, una para la mejora de la relación entre las TIC en el sector y la otra para el rendimiento empresarial, demostrando una asociación causa-efecto entre las variables, y se concluye que, las TIC han abierto nuevos caminos entre los canales de distribución del turismo, dando lugar a un aumento de la competitividad, eficiencia y una mejora de los resultados empresariales donde los intermediarios turísticos deben intensificar sus relaciones con aquellos proveedores y tour operadores cuyas estrategias permiten mejorar la efectividad a lo largo de la cadena de valor (Berné, García-González, García-Uceda, & Múgica, 2015).

Según Arambarri, en su estudio, formuló una metodología para la GC soportado en el “Entorno Colaborativo de Trabajo (ECT)” el cual permitirá incrementar el capital intelectual como consecuencia fomentar la competitividad a través de las TIC; la metodología empleada corresponde al análisis de Caso de Estudio. Inicialmente se realizó el estudio de casos en un establecimiento; realizándose un seguimiento para analizar la factibilidad del proyecto; los resultados confirmaron que se cumplieron los objetivos y se concluye que se obtuvo un sistema de GC enfocado en la satisfacción y calidad en el área de innovación y desarrollo de FUNIBER (2014).

El empleo de una estructura en red para la transferencia de conocimiento de los destinos turísticos, soportados por herramientas de tecnologías fue estudiada por Baggio y Cooper en el 2010, estos investigadores mostraron a través de los resultados de los modelos de difusión de epidemias y analogías para comunicar, transferir comportamiento en una red de destinos y cómo optimizar con la intervención de políticas para ofrecer destinos innovadores y competitivos. El estudio concluye con la comprobación de la utilidad del análisis de red que permitió optimizar la red de Elba, mostrando resultados superiores al 50% respecto a la utilidad del análisis que entregó valor y competitividad en los servicios de varios destinos turísticos (Baggio & Cooper, 2010).

Por otro lado, Loggioldice, en su estudio, diseñó en el 2010 un modelo de GC que permitiera obtener ventaja competitiva en la cadena de distribución turística; la metodología empleada es descriptiva, realizándose un trabajo documental y de campo, soportado en el diseño no experimental transeccional. La investigación concluye con la validación del modelo propuesto orientado en el cumplimiento de tres objetivos: a) formulación de las estrategias organizacionales para la creación y aplicación del conocimiento del personal, b) soporte al conocimiento con enfoque de mejora continua en los procedimientos de intermediación, y, c) la participación en la creación de productos y servicios sustentados en el conocimiento (Loggioldice, 2010).

La investigación realizada por Zarruk profundiza los modelos de gestión del conocimiento para contrastarlo con el rendimiento de la organización de las agencias de viajes; la metodología empleada fue descriptiva. El aporte de este estudio en la esta investigación se sustenta en el reconocimiento y el estudio de las variables asociadas a la GC, manifestando que para lograr el éxito en toda iniciativa e implementación de gestión de conocimiento organizacional es necesario considerar el grado de influencia que pueda darse respecto a su estructura organizativa (2008).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Conocimiento

2.2.1.1 Definición

Existen tantas definiciones como autores respecto a este término, el cual ha sido objeto de estudio en diferentes disciplinas como en la psicología, filosofía, gestión empresarial, entre otros, encontrándose diversas definiciones:

Los autores (Davenport & Prusak, 1998) definen que el conocimiento mezcla la información, vivencias, capacidades, saber hacer.

Según (Hernández, 2009), afirma que el conocimiento es un activo no intangible comprendido en los diversos elementos y procesos que adoptan formas distintas, someterse a múltiples actividades de gestión, existe la posibilidad de movimiento, de ser transformado, almacenado y aplicado.

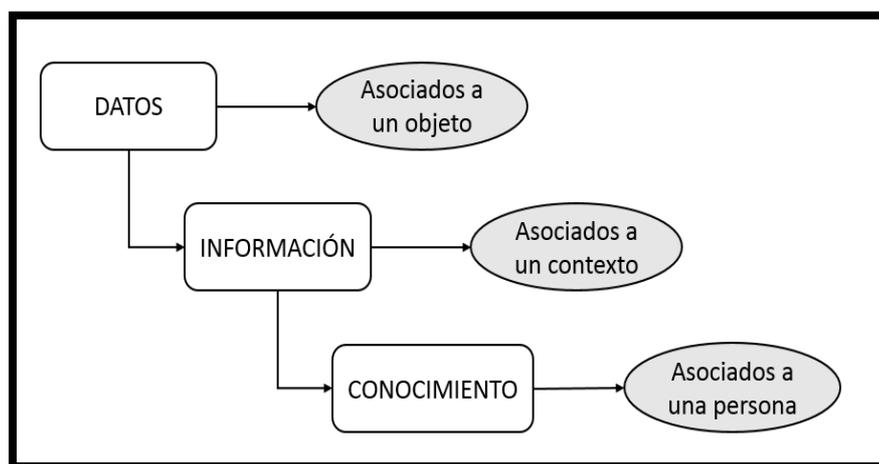


Fig. No 1: Transformación de Datos en Conocimiento.
Fuente: (Aurum, Jeffrey, Wohlin, & Handzic, 2004)

Finalmente, se concluye, que de acuerdo a lo mencionado por (Santana, Medina, Cubas, & Cabello, 2011), el conocimiento es utilizado por las organizaciones como un facilitador, que le permitirá realizar

una toma de decisiones consensuada, autorizada y efectiva, de tal manera que permita generar ventaja competitiva.

2.2.1.2 Características

Sveiby manifiesta las siguientes características (1997):

Constante cambio, en el entorno que cambia constantemente es necesario crear conocimiento y no sólo transmitirlo para mantenerse vigente en la actualidad.

Orientado a la acción, el conocimiento es dinámico porque evoluciona continuamente, actualizando y generando nuevos conocimientos.

Respaldado por reglas, debido a la creación de patrones en el cerebro del individuo, actúan de manera rápida y automatizada en situaciones inimaginables.

Tácito, los conceptos evolucionan y/o se adaptan en función a las vivencias y experiencias de los individuos.

Los autores (Andreu & Sieber, 1999), señalan que el conocimiento tiene las siguientes características:

Personal, el conocimiento se crea y se anida en las personas producto de su propia experiencia. El conocimiento se transfiere de persona a persona, puede originarse desde una conversación hasta un proceso más estructurado.

Es una guía para las personas, que permite decidir qué acción realizar en cada momento.

La usabilidad del conocimiento facilita la toma de decisiones, siendo las apropiadas y permitan obtener ventaja competitiva.

2.2.1.3 Clasificación

Los investigadores Nonaka y Takeuchi categorizan al conocimiento de la siguiente manera (1995):

Conocimiento explícito: El conocimiento explícito puede difundirse mediante un lenguaje formal, es decir, la forma de transmitirse es sencilla y puede emplearse diversos medios y/o herramientas como páginas web, portales corporativos, base de datos, repositorios corporativos, documentación entre otros.

Conocimiento tácito: Este conocimiento es individual y muy complejo de oficializar o manifestarlo con los demás como por ejemplo; el expertirse, las competencias y habilidades desarrolladas por cada individuo (Nonaka & Konno, 1998) e influyen en la conducta (O'Dell, Grayson, & Essaides, 2001).

2.2.1.4 Activos del conocimiento

Los autores Nonaka, Toyama y Konno (2002) manifiestan que los activos de conocimiento (AC) es todo aquello que posee la empresa, y, que son esenciales en la creación de valor.

Por su parte, Kim (2000) señala que, los activos de conocimiento son elementos necesarios que se requieren tener en la organización para conseguir sus metas. En ese sentido, los AC fomentan la generación de conocimiento:

Perspectiva estática: Provee información y conocimiento fácil de compartir y articular. La capacidad de las personas para resolver problemas ante una determinada situación, fomenta un ambiente favorable para desarrollar nuevos conocimientos.

Perspectiva dinámica: La capacidad de interacción entre los individuos y la organización en un contexto adecuado, promueve la transformación de conocimiento tácito y explícito.

2.2.1.5 Artefactos del conocimiento

Los artefactos de conocimiento asocian las acciones y los eventos que permiten transferir conocimiento. Existen diversas las formas para transmitir conocimiento en la organización y muchos artefactos que contienen dicho conocimiento y se encuentran en documentación, imágenes, videos, software, base de datos, correos, guías, manuales, procedimientos, políticas, directivas, entre otros (Arambarri, 2014).

Por su parte, Arambarri también menciona que existen diferencias entre los artefactos de conocimiento, partiendo desde su presentación, codificación de la información, nivel de abstracción, competencia para tomar decisiones y ejecutar acciones; identificándose los siguientes tipos de artefactos:

Conocimiento explícito: Referencia a los conocimientos que se transfieren de persona a persona mediante un medio físico, por ejemplo: informes, documentos, archivos, entre otros.

De conocimiento implícito: Refiere a aquellos artefactos que no han sido capturados de manera directa, sin embargo, se puede sobreentender.

De conocimiento tácito: Son aquellos artefactos que no se representan de manera física, son informales y difíciles de expresar de manera sistematizada y ser compartido a través de los mecanismos tradicionales.

2.2.1.6 Agentes

Los agentes del conocimiento son personas, organizaciones e instituciones que participan activamente en el flujo del conocimiento; son responsables de realizar las acciones y tomar decisiones de manera oportuna (Precup, 2019). Los agentes se clasifican en:

Agentes individuales: El conocimiento es utilizado por aquellos analistas (personas) para la toma de decisiones y realice el procedimiento del modelo de adquisición del conocimiento.

Agentes automatizados: Son los responsables de mantener, transmitir el conocimientos y pueden emplear facilitadores tecnológicos para el cumplimiento de su propósito en la organización; por ejemplo: filmadora, escáner, repositorios, etc.

Agentes organizacionales: Los agentes organizacionales proveen los mecanismos para la determinación del conocimiento relevante en la organización con énfasis en cultura y estructura de la organización.

2.2.1.7 El conocimiento y la empresa

El conocimiento carece de valor si no es utilizado en un determinado momento (Nonaka & Konno, 1998). El conocimiento surge a

partir de la información luego de ser procesado por el ser humano; y, nuevamente el conocimiento se convierte en información cuando estructura y se manifiesta a través de un documento escrito, digitalizado, oral o cualquier otro medio (Alavi & Leidner, 2001).

En la organización, se encuentra a disposición el conocimiento en los procesos, directivas, normas y documentación de la empresa (Nelson & Winter, 1982). Por su parte, Mitri (2003) menciona que la empresa considera como conocimiento significativo los principios, teorías, modelos, valores, experiencias, percepción de expertos, entre otros.

El conocimiento en la organización es todo lo que saben hacer sus colaboradores. Por esta razón, el conocimiento deber ser administrado y aprovechado, permitiendo satisfacer las demandas exigentes del mercado y marcar la diferencia.

Actualmente, las organizaciones han reflexionado sobre la importancia que tiene el conocimiento como un recurso valioso para afrontar los cambios vertiginosos, la capacidad de respuesta y su aprovechamiento para generar ventajas competitivas. Las empresas en su afán de retener al personal clave, realizan acciones que le permitan cumplir con el objetivo; sin embargo, no basta el empleo indefinido u otras prácticas que permitan asegurar que el trabajador esté predispuesto a compartir su conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995). Las acciones de la organización deben focalizarse en el aspecto central, que es la identificación de las habilidades y destrezas para crear conocimiento.

En este contexto, la habilidad, competencia y facultad que tiene la empresa para crear conocimiento, comunicarlo y embeberlo en los productos y servicios, convirtiéndose en productos y servicios innovadores se genera a partir del expertise y conocer de sus integrantes (Arambarri, 2014). Al respecto, es responsabilidad de la alta dirección involucrarse y de la organización asumir el compromiso de las tareas forman parte del proceso de crear conocimiento; para permanecer vigentes y competitivos es necesario

utilizar eficientemente el conocimiento de sus miembros con la finalidad de aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

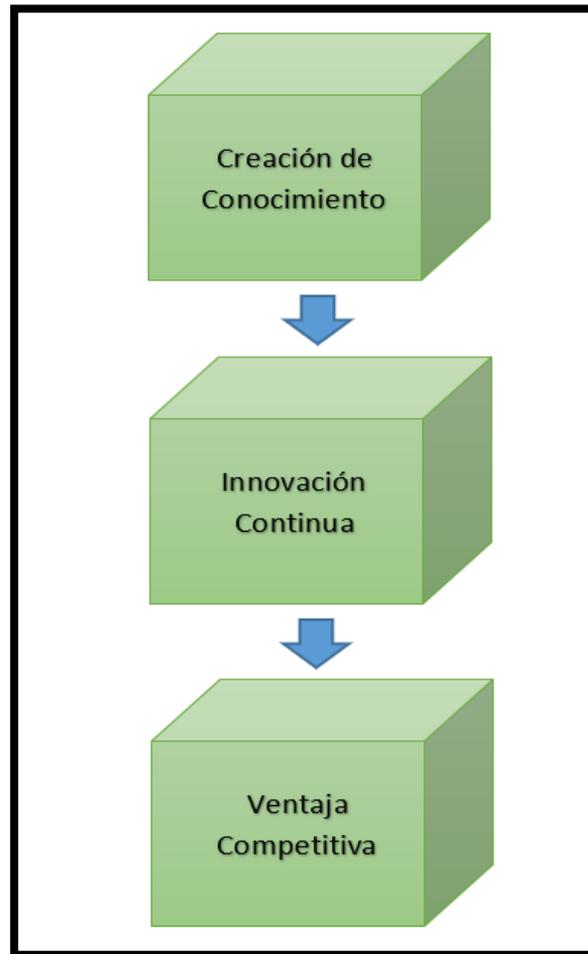


Fig. No 2: El conocimiento como recurso.
Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995)

En el estudio realizado por los investigadores Nonaka y Takeuchi (1995) refieren los siguientes factores relacionados a las formas de crear conocimiento.

Intención: La organización convierte la información en conocimiento conocido como “Espiral de Conocimiento”.

Por tanto, la base para la generación del conocimiento está soportada en el compromiso que todos los involucrados deben asumir como parte de la estrategia corporativa y la definición del tipo de conocimiento que se pretende lograr (Senge, 1995).

Autonomía: Los miembros de la organización deben contar con cierto grado de libertad en el marco de sus funciones para generar ideas y vislumbrar oportunidades, de tal manera que, se sientan partícipes de este proceso y perciban que la organización toma en cuenta sus aportes y/o contribuciones.

Caos: Permite explorar nuevas formas de hacer las cosas en beneficio de la empresa.

El caos se considera como un estado donde la organización cambia, define nuevas prioridades y/o metas donde sus miembros deberán establecer mecanismos para revertir dicho estado. Cuando la organización afronta estas situaciones, se convierte en un momento oportuno para la creación de nuevos conocimientos, donde la capacidad creativa y resolutive de sus miembros cumple un rol importante.

Redundancia: El conocimiento creado debe ser compartido y/o transferido entre los miembros de la organización, logrando que todos participen y conozcan, aun cuando las funciones que desempeñan sean distintas.

2.2.2 Gestión del conocimiento

Cuando el conocimiento es administrado, apropiadamente, implica crear las condiciones favorables para que el entorno de la organización facilite su creación y su transmisión. Lucero (2009) menciona:

Actualmente, la tecnología evoluciona permanentemente y la competencia es más exigente. Las empresas deben estar preparadas para asumir estos retos, si quiere continuar vigente.

La gestión del conocimiento no sólo es organizar y tener disponible la información sino también involucra al recurso humano y la comunicación (p.29).

La tarea de creación de conocimiento comprende a todos los que forman parte de la organización, donde cada uno tiene conocimientos y experiencia previas, algunos son sencillos y fáciles de transmitir, y, otros difíciles de comunicar.

2.2.2.1 Definición

A finales del siglo pasado, el concepto de GC aparece como respuesta a la evolución de la gestión por competencias y las TICs (Ahedo & Gonzáles, 2014). A través de la identificación y aprovechamiento adecuado de las capacidades de cada miembro de la organización, el conocimiento se convierte en un recurso estratégico; por consiguiente, permitirá obtener ventajas competitivas sostenibles para la empresa (García, Simó, Mundet, & Guzmán, 2004).

En la revisión de la literatura, (Nonaka & Takeuchi, 1995) concluyen que el resultado de la evolución de las TICs y de la gestión de competencias.

Para crear conocimiento es necesario se propicien las condiciones, faciliten los recursos y las herramientas para incentivar la creatividad de sus miembros. Por tanto, el enfoque de la percepción se basa en la conceptualización del “conocer”, el cual se logra mediante la interacción interna y externa (p. 114).

Según los autores (Santana et al., 2011), señalan que la GC se encuentra implícita en la empresa y debe impulsarse para que el conocimiento fluya con el fin que su valor intelectual crezca en la organización.

La utilización y evolución de capital intelectual afirmar que a través de la GC se pueden alcanzar las metas trazadas en la organización (Davenport & Prusak, 2000). Este concepto enfatiza la creación de nuevos conocimientos cimentados en los procesos de aprendizaje organizacional continuo.

2.2.2.2 Evolución

Los autores Arbonés y Gonzáles mencionan tres generaciones en la gestión del conocimiento (Arbonés, 2006) (Gonzáles, 2006).

Primera generación: Se inicia entre los años (1990 - 1995), centrándose en la búsqueda y disponibilidad oportuna de la información. En esta generación la tecnología tenía como principal objetivo extraer la información.

Segunda generación: Esta generación se inicia durante el periodo (1995 - 2001), enfocándose en la orientación al cliente, conversión del conocimiento y aparición del internet.

Tercera generación: Actualmente nos encontramos en la tercera generación, que surgió en el 2001; se enfoca las habilidades que están en continuos cambios. En esta generación, el aprendizaje es considerado como un factor crítico en la GC, contribuyendo en la generación de ventaja competitiva a las organizaciones.

2.2.2.3 Objetivos

Cegarra y Martínez (2017) menciona los siguientes objetivos para la gestión del conocimiento:

- Definir estrategias para la adquisición, evolución y utilizar el conocimiento que permita tomar decisiones oportunas en la organización.
- La mejora continua se debe aplicar a todos los procesos de negocio con el propósito de generar valor agregado en la empresa, traducándose en términos de productividad, calidad y por ende rentabilidad.
- Lograr que el conocimiento de las personas sea capturado y almacenado para su aprovechamiento, aprendizaje y fortalecimiento de la organización.
- Propiciar una cultura encaminada al conocimiento y adaptarlo de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Fomentar una cultura organizacional orientada a crear nuevo conocimiento, compartir conocimiento y estimular la innovación, donde sus miembros utilicen su conocimiento en cada actividad para mejorar su desempeño.
- Organizar y explotar el conocimiento para ser más productivo a fin de mejorar su desempeño.

Al respecto, mencionar que cuando se incorpore alguno de los objetivos mencionados en la organización, estos formen parte de la estrategia corporativa con el propósito de obtener los resultados deseados, y, su aplicación se traduzca en acciones que favorezcan su desempeño en términos de competitividad.

2.2.2.4 Modelos de la Gestión del Conocimiento

En la revisión de la literatura, se encontraron diversos autores que han analizado el tema, identificándose algunos elementos comunes, los cuales han sido tomados como base de acuerdo a sus aportes; sin embargo, la GC puede abordarse desde dos aspectos: a) Medir el capital intelectual y b) Gestión del Conocimiento.

Esta investigación se enfocó hacia los modelos de la GC propiamente dicha. A continuación, se presenta un listado de modelos de gestión de conocimiento que revisaremos:

Tabla 1. *Modelos de GC*

Autores	Modelo
(Wiig, 1993)	Modelo de Wiig
(Nonaka & Takeuchi, 1995)	Creación del Conocimiento
(Tejedor & Aguirre, 1998)	KPMG Consulting
(Goñi, 1998)	Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento "Rotación de Conocimiento"
(Andersen & APQC, 1999)	Knowledge Management Assessment Tool KMAT
(Andersen, 1999)	Modelo Andersen
(Bustelo & Amarilla, 1999)	Modelo Bustelo y Amarilla para la Gestión del Conocimiento
(Kerschberg, 2001)	Modelo de Integración de Tecnología
(Bueno, 2002)	Modelo de Gestión del Conocimiento Organizativo
(Riesco, 2004)	Modelo Integrado Situacional - MIS
(Money & Turner, 2004)	Application of the technology acceptance model to a knowledge management system
(Paniagua & López, 2007)	Modelo de Gestión Tecnológica del Conocimiento
(Angulo & Negron, 2008)	Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento

Elaboración: La autora

a. Modelo de Wiig

Wiig (1993) menciona que, el conocimiento debe ser organizado para que pueda sea útil y valioso. Asimismo, el autor fundamenta cinco procesos que gestionan el conocimiento:

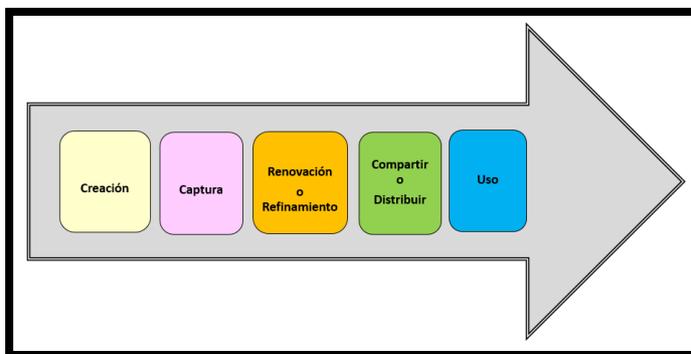


Fig. No 3: Modelo de Wiig.
Fuente: (Wiig, 1993)

El modelo Wiig muestra el conocimiento y su gestión, donde se aprecia el conocimiento formal, que se encuentra documentado proveniente del entorno de la organización; destacando el uso de las TICs en el proceso de transferencia y difusión.

b. Modelo SECI

Los investigadores Nonaka y Takeuchi, desarrollaron el modelo de generación de conocimiento denominado modelo SECI, enfocado en dos aspectos para transferir y crear conocimiento de contenido epistemológico y ontológico. La dimensión epistemológica define mecanismos para convertir el conocimiento tácito a explícito y viceversa: socialización, exteriorización, combinación e interiorización” (Nonaka & Takeuchi, 1995).

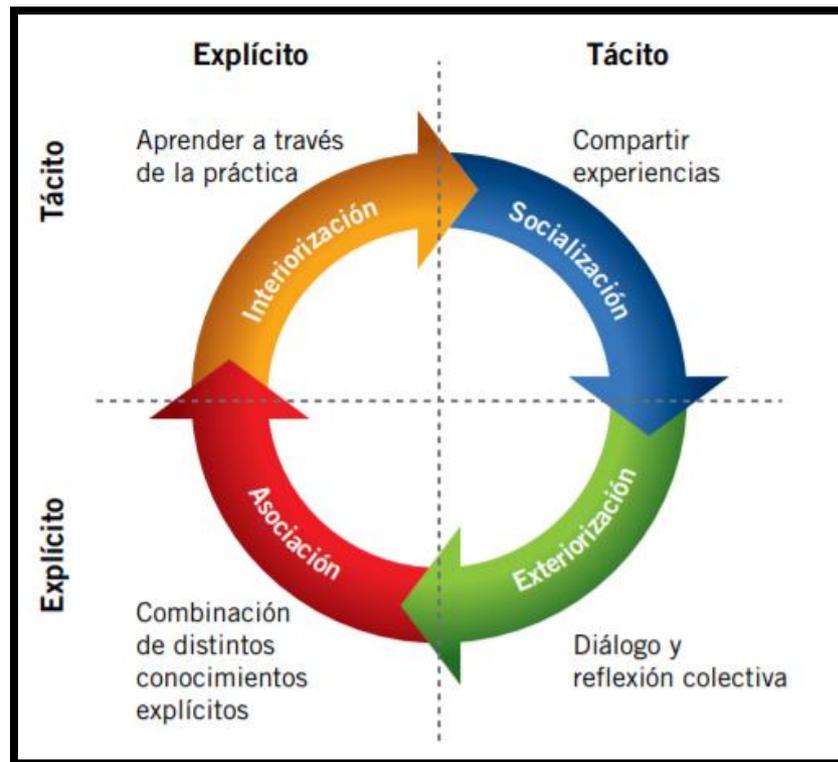


Fig. No 4: Conversión de Conocimiento.
Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Socializar: (Tácito a Tácito)

Este tipo de conocimiento se produce cuando las personas adquieren conocimientos de otros y está basado en la experiencia, observación, imitación y práctica; por tanto, este tipo de conocimiento no puede sistematizarse.

Interiorizar: (Explícito a Tácito)

Este conocimiento analiza las experiencias adquiridas de los individuos y los incorpora a la base de conocimientos de la organización. Por ejemplo: capacitaciones.

Exteriorizar: (Tácito a Explícito)

Consiste en transformar el conocimiento tácito en explícito. Por la naturaleza de este tipo de conocimiento, resulta difícil de comunicar o transferir y se muestra en los

modelos, esquemas, entre otros; por lo que, es necesario incluirlo en la cultura de la organización.

Combinar: (Explícito a Explícito)

Requiere la utilización de diversos medios y herramientas para generar conocimiento explícito. Por ejemplo: la elaboración de un informe.

Los autores conceptualizan a la empresa como un ente vivo que se desarrolla mediante la evolución del conocimiento generado por sus miembros; resaltando el recurso humano como factor clave (Avendaño & Flores, 2016).

c. Modelo KPMG

Este modelo describe como los componentes que definen el perfil de la organización son influenciados por el aprendizaje de sus integrantes; el sistema es complejo debido a la interrelación de sus componentes (Tejedor & Aguirre, 1998).

La capacidad de aprendizaje de la empresa se soporta en los siguientes aspectos:

Compromiso de sus líderes con el aprendizaje continuo en toda la organización. Es importante que toda iniciativa de gestión del conocimiento en la organización, deberá ser respaldado por sus líderes quienes asumirán compromisos en este proceso.

Conductas y mecanismos de aprendizaje, el cual tiene que estar predispuesta para aprender, así como, sus miembros tengan la actitud y convicción de hacerlo. Para lograr el aprendizaje es necesario desarrollar mecanismos que permitan crear, almacenar y difundir el conocimiento; permitiendo su utilización de manera oportuna.

El modelo considera aspectos asociados con las actitudes, habilidades, herramientas, comportamientos y mecanismos del aprendizaje en las organizaciones:

- Trabajo en equipo y visión compartida.
- Promover la creatividad e innovación.
- Desarrollar y poner en práctica mecanismos que faciliten la transferencia de conocimiento.
- Estrategias para identificar, capturar y aprovechar el conocimiento del entorno.
- Capacidad de aprender del expertise de sus miembros.

Los miembros de la empresa deberán convertir ese conocimiento individual en conocimiento útil para la empresa; de nada sirve que cada miembro maneje su propio conocimiento, entonces no podemos hablar de un aprendizaje en la organización.

Infraestructura

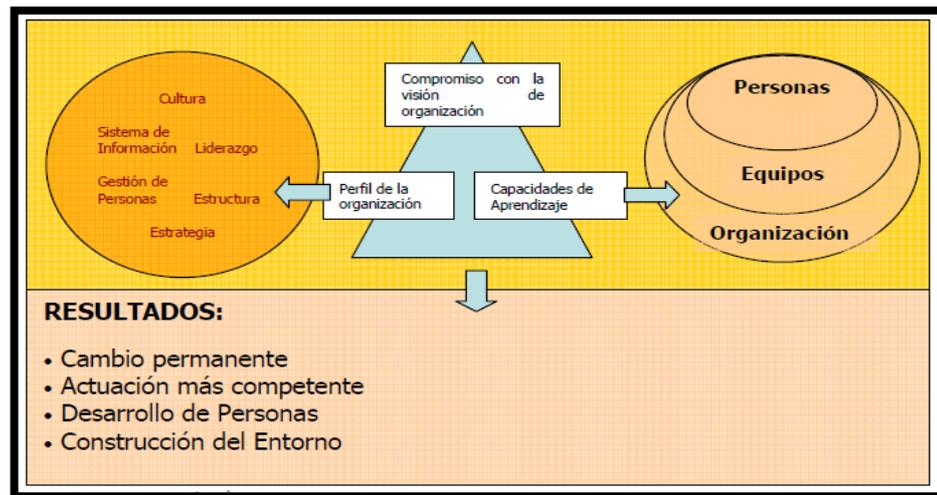
Mencionar que las condiciones de la organización pueden convertirse en obstáculos que limiten o impidan el aprendizaje organizacional, las comunicaciones, el desarrollo personal y la creación de conocimiento entre otros. A continuación, se detallan las características más resaltantes que obstaculizan el aprendizaje en las organizaciones:

- Estructuras organizacionales burocráticas.
- Ausencia de trabajo en equipo.

- Liderazgo autoritario.
- Comunicación vertical.
- Falta de colaboración y cooperación entre sus miembros.
- Carencia de cultura orientada al conocimiento.

El entorno de la organización es un elemento crítico que puede convertirse en una barrera que obstaculice su aprendizaje, impidiendo el desarrollo de sus miembros, de comunicación, de interacción con el entorno entre otros. Luego de haber analizado cada factor que condiciona el aprendizaje se muestran los resultados que deberían generar el aprendizaje de la organización que permita:

- Probabilidad de crecimiento permanentemente.
- Mejorar los resultados.
- Reflexión sobre su interrelación con sistemas más extensos y entornos complejos.
- Colaboración de sus miembros en el porvenir de la empresa.



*Figura No 5. Modelo KPMG.
Fuente: (Tejedor & Aguirre, 1998)*

d. Modelo KMAT

El modelo denominado “Knowledge Management Assessment Toll - KMAT” fue desarrollado por (Andersen & APQC, 1999). Estos investigadores sostienen que este modelo es una herramienta que permite la “evaluación del conocimiento”.

Este modelo está basado en los factores organizacionales y está compuesto por el liderazgo, la cultura, la tecnología y medición que están relacionados entre sí, favoreciendo la administración del conocimiento en la organización (Andersen & APQC, 1999).

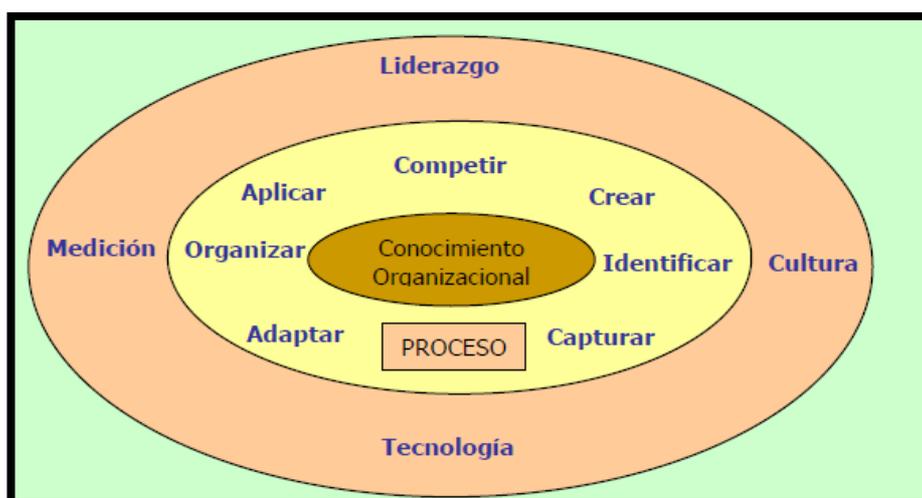
Liderazgo: Es un componente que permite a la empresa determinar su negocio y la forma de utilizar el conocimiento para fortalecer sus capacidades.

Cultura: La cultura es un factor que determina el éxito o fracaso en toda iniciativa de GC; es por ello, que la empresa debe promover una cultura orientada al conocimiento, creatividad e innovación.

Tecnología: La tecnología es considerado como habilitador que permitirá agilizar y efectivizar las comunicaciones entre los colaboradores en la organización.

Medición: Permitirá cuantificar el conocimiento de sus miembros y disponer de recursos necesarios con el propósito de impulsar el conocimiento que sustente su crecimiento en la organización.

Procesos: A través de los procesos se pueden identificar las diferencias de conocimiento el cual permitirá captar, adquirir y transmitirlo con el propósito de crear valor y conseguir las metas trazados.



*Figura No 6. Modelo KMAT.
Fuente: (Andersen & APQC, 1999)*

e. Modelo de rotación de conocimiento

La GC es un proceso activo e iterativo, permite reconocer, codificar, transmitir, captar y usar el conocimiento para alcanzar los objetivos organizacionales, por consiguiente, generar en el tiempo un crecimiento sostenible.

El proceso de adquisición de conocimiento es continuo, debido a su constante retroalimentación; podemos definirlo como la “rotación del conocimiento”, donde se generan procesos que están relacionados con el capital intangible o el incremento de conocimiento de la organización (Goñi, 1998):

Adquirir conocimientos del entorno: Una organización tiene diversas fuentes de adquisición de conocimiento, puede ser a través de los clientes, proveedores, capacitaciones, estudios de mercado, tecnología entre otros.

Socializar el conocimiento: El conocimiento tácito debe convertirse a explícito, de tal manera que pueda transmitirse entre diversas personas que lo requieran en la empresa.

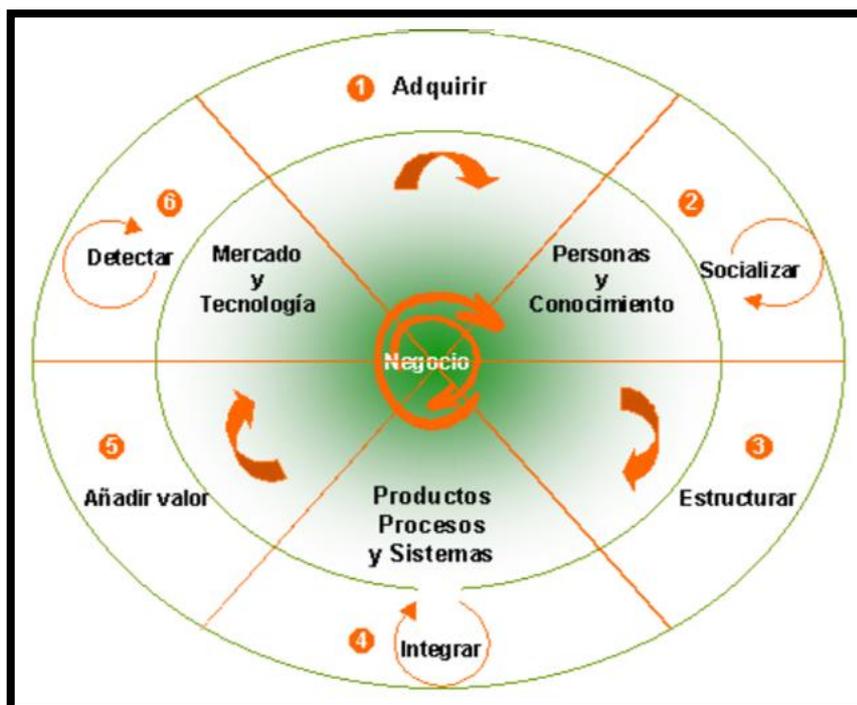
Estructurar el conocimiento: El uso de las TICs son el soporte que permite organizar el conocimiento en sistemas, productos o procesos favoreciendo con su eficiencia y competitividad.

Integrar el conocimiento: Las organizaciones buscan transferir e integrar los conocimientos de las diversas áreas empleando las tecnologías de la información para esta labor, de tal manera que permita ser eficientes y por ende competitivos.

Añadir valor: La capacidad para la creación de valor es una actividad necesaria en las empresas con el fin de fidelizar a sus clientes.

Detectar oportunidades de conocimiento: Es importante identificar que conocimientos son críticos en la empresa,

de tal manera que permita aprovechar las oportunidades y tener una acertada participación frente al entorno. Por esta razón, las personas, los procesos y la tecnología resultan siendo elementos relevantes para la organización. El mercado actual es exigente y competitivo, por tanto, es necesario que las organizaciones utilicen su conocimiento de manera eficiente.



*Figura No 7. Modelo de Rotación de Conocimiento.
Fuente: (Goñi, 1998)*

Los seis procesos citados deben ser articulados y soportados por sistemas que permitan la rotación del conocimiento, siendo lo más importante, promoverlo continuamente y obtener resultados exitosos empresariales.

f. Modelo Bustelo y Amarilla

Este modelo enfatiza que para lograr la GC organizacional es necesario tener una oportuna administración de la información, considerando que es el primer paso para implementar un sistema de gestión de conocimiento organizacional.

Los sistemas que gestionan información y que están soportados por tecnología se adaptan fácilmente y contribuyen con el trabajo de sus miembros en la organización. Si bien una organización puede estar dotada de sistemas que gestionen eficientemente la información, pero si sus miembros no lo utilizan, no existirá la capacidad para generar conocimiento. Por esta razón, resaltar que la gestión del conocimiento involucra personas, procesos y no sólo se trata de gestionar información.



Figura No 8. Modelo de Bustelo y Amarilla
Fuente: (Bustelo & Amarilla, 1999).

La finalidad de la gestión de la información involucra verificar, guardar y recuperar la información que se genera para el cumplimiento de las labores y está compuesta por:

Gestión de la documentación interna: Referencia a los documentos que elabora la organización como parte de sus actividades diarias.

Gestión de la documentación externa: Referencia a los documentos proveniente de fuentes externas a la organización como revistas especializadas, informes, etc.

Gestión de la documentación pública: Son todos aquellos documentos elaborados por la organización para

poner a disposición de sus clientes, proveedores y/o instituciones según se requiera.

g. Modelo de Integración de Tecnología de Kerschberg

Kerschberg (2001) menciona que existen diversas fuentes de conocimiento que se integra en capas, y, que su interacción se visualiza en su modelo de integración tecnológica. Este modelo define lo siguiente:

- Los datos y la información que se proporcionan deben ser confiables.
- Transformar los datos e información en conocimiento.
- Almacenar el conocimiento y recuperar los metadatos.
- Aceptación del conocimiento.
- Respaldo la entrega del conocimiento.

Los autores resaltan en el modelo que los procesos de la GC deberán ser soportados por una arquitectura tecnológica. Así mismo, el enfoque tecnológico permite visualizar los diferentes niveles de la integración de sus componentes, estándares, lenguaje y un nivel de comunicación que provea un entorno dinámico entre los usuarios. Podemos mencionar, algunos ejemplos de aplicación del modelo: sitios web para descargar música, libros, videos, documentos, archivos, etc.

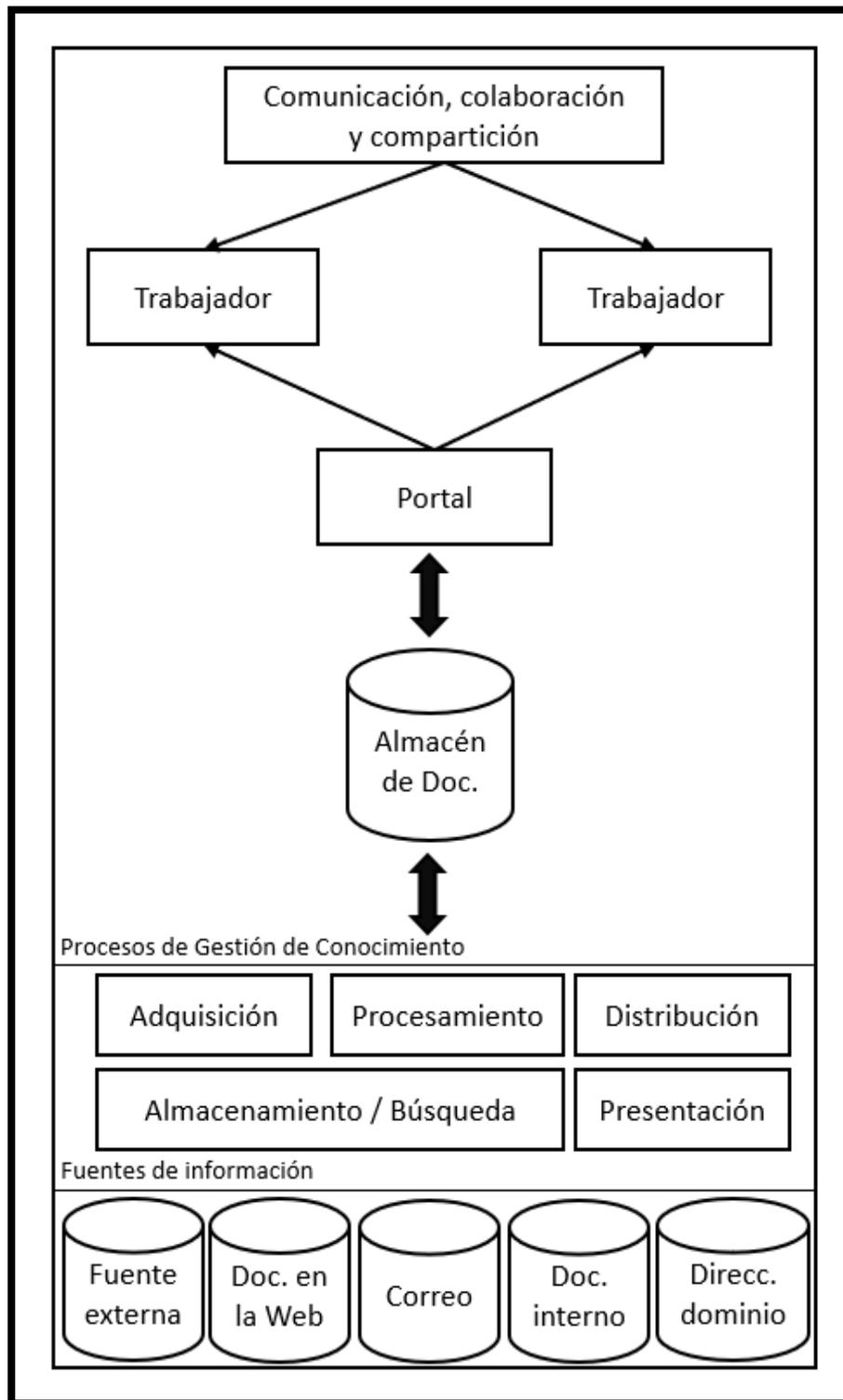


Figura No 9. Modelo de Integración Tecnológica
Fuente: (Kerschberg, 2001)

En la siguiente tabla, se muestra el resultado del análisis comparativo realizado a los modelos de gestión del conocimiento y la forma en que contribuirá a las empresas que tomen la iniciativa de implementar la gestión de conocimiento.

Tabla No 2. Análisis de los modelos de gestión del conocimiento

Modelo	Motor GC	Uso de TIC	Contexto	Actores	Tipo de conocimiento	Cultura organizacional
Wieg (1993)	TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de las TIC en el proceso de distribución de conocimiento 	Organizaciones en general	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la organización • Expertos 	Factual, conceptual, explicativo y metodológico	Ablerta al aprendizaje
Nonaka y Takeuchi (1995)	Procesos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Un medio, sin inclusión indispensable 	Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Individuos • Equipos de trabajo 	Tácito Explicito	Ablerta al aprendizaje colaborativo
Svelby (1997)	Procesos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información • Página web • Intranet • Base de datos 	Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la organización • Clientes • Proveedores 	Formal	Participativo
Bustelo y Amarilla (2001)	Procesos humanos TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos corporativa • Aplicaciones informáticas 	Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la organización • Expertos en informática 	Formal	Participativo
Kerschberg (2001)	TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • Correo • Portal corporativo • Base de datos • Dominios • Mensajería electrónica • Videoconferencias • Data mining 	Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Ingenieros de conocimiento • Expertos • Usuarios de TICs • Grupos de discusión 	Tácito Explicito	Comunicativo Participativo
Riesco (2004)	TIC Procesos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Redes 	Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades de práctica • Equipos de gestión de conocimiento 	Formal Experiencias	Colaborativo
Panlagua y López (2007)	TIC Procesos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las TICs 	Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la organización • Expertos • Líder de la organización 	Tácito Explicito	Colaborativo
Angulo y Negrón (2008)	TIC Procesos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Páginas web • Software libre • Internet 	Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Individuos • Grupos 	Tácito Explicito	Comunicativo Colaborativo

Fuente: (Avendaño & Flores, 2016)

2.2.2.5 Factores de la Gestión del Conocimiento

Según lo mencionado por Hislop, Bosua y Helms (2018) señalan que los factores críticos están relacionados a variables, condiciones o el entorno que condicionan su éxito; por tanto, se debe considerar el tipo de organización, el modelo de negocio, la estrategia empresarial, el entorno económico, es decir, los factores que pueden afectar su éxito en la organización.

Los autores (Jennex, Smolnik, & Croasdell, 2009) afirman que los factores críticos de éxito indican que se requiere para lograrlo pero no lo garantizan.

De la revisión de la literatura, se tomó en consideración los componentes de la GC, identificándose los factores relevantes para esta investigación. Los factores que se tomaron en cuenta son los que pueden ser controlados por la organización. En la tabla N° 2 se muestra un listado con los factores críticos identificados por diversos autores y que serán abordados en esta investigación:

Tabla 3. *Factores críticos de la GC*

Factores críticos de éxito	Autores
Cultura organizacional	(Masa'deh, Shannak, Maqableh, & Tarhini, 2017) (Chang & Lin, 2015) (Valmohammadi, 2010) (Anantatmula & Kanungo, 2011) (Pawlowski & Bick, 2012) (Yew, 2005) (AL-Ghamd, 2013) (Lehner & Haas, 2010) (Indeje & Qin, 2010)
Liderazgo	(Le & Lei, 2018) (Yuan & Chao, 2018) (Inkinen, 2016) (Donate & Sánchez de Pablo, 2015) (Pawlowski & Bick, 2012) (Anantatmula & Kanungo, 2011) (Valmohammadi, 2010) (Arntzen & Nkosi, 2009) (Yew, 2005)
Tecnologías de la Información	(Cetindamar, Phaal, & Probert, 2016) (Liophanich, 2014) (AL-Ghamd, 2013) (Pawlowski & Bick, 2012) (Jennex, 2012) (Lehner & Haas, 2010) (Valmohammadi, 2010) (Arntzen & Nkosi, 2009) (Yew, 2005)
Estructura organizacional	(Rehman, Mahmood, Sugathan, & Amin, 2010) (Valmohammadi, 2010) (Lehner & Haas, 2010) (Jennex, Smolnik, & Croasdell, 2009) (Yew, 2005)
Recursos Humanos	(Zaim, Keceli, Jaradat, & Kastrati, 2018) (Turulja & Bajgoric, 2018) (Delery & Roumpi, 2017) (Lehner & Haas, 2010) (Valmohammadi, 2010)
Apoyo de la Alta Gerencia	(Liophanich, 2014) (Pawlowski & Bick, 2012) (Anantatmula & Kanungo, 2011)

	(Lehner & Haas, 2010) (Valmohammadi, 2010)
Comunicación	(Battistella, De Toni, & Pillon, 2015) (Weintraub & Pinkleton, 2015) (Del Chiappa & Baggio, 2015) (Paulin & Suneson, 2012) (Rehman et al.,2010)

Elaboración: La autora

a. Tecnologías de la Información

Actualmente, las empresas están incorporando la tecnología en sus labores cotidianas; como respuesta al cambio en el comportamiento de los clientes y consumidores. En ese sentido, las agencias de viajes no están exentas, por el contrario, estas empresas se han visto obligadas a adaptarse para mantenerse en el mercado (Liophanich, 2014).

Las TIC actúan como instrumentos que agilizan las comunicaciones, permitiendo ofrecer servicios a los clientes a través de nuevos canales de comercialización. La necesidad de apoyarse en las TIC para acceder a la información, simplificando el intercambio de conocimiento (AL-Ghamd, 2013).

Por otro lado, es necesario recalcar que las TIC actúan como facilitadores, no generan conocimiento, sino contribuyen a transferir y difundir el conocimiento. Arceo (2009) afirma que “la participación de las TIC en la GC consiste en proveer herramientas que agilicen la transferencia de conocimiento, de tal manera que, se organice y pueda ser usado en cualquier lugar” (pág. 79). Para aplicar adecuadamente las herramientas tecnológicas necesariamente se requiere conocimiento para usarlo eficientemente.

Existen diversas herramientas tecnológicas que pueden emplearse en el proceso del conocimiento y que a su vez estén alineados con las necesidades de la empresa. En el siguiente listado se mencionan algunas de las principales herramientas de tecnologías de la información empleadas:

- Correo electrónico.
- Herramientas de business intelligence.
- Datamart.
- Datawarehouse.
- Data mining.
- Big data.
- Intranet corporativa.
- File server.
- Repositorios institucionales.
- Sistemas de gestión documental.
- Sistema de trabajo colaborativos.
- Mapas de conocimiento.
- Portales corporativos.
- Sistemas expertos de inteligencia artificial.
- Workflow.

b. Cultura organizacional

La cultura organizacional muestra elementos visibles en la organización que constituyen aspectos formales de la organización. En ese contexto, la cultura representa el comportamiento de la organización respecto a su ideología, valores, costumbres etc. (Vallejo, 2015). La cultura de cada empresa es única porque sus miembros, líderes, directivos, procedimientos,

valores, creencias, entornos son diferentes; sin embargo, puede haber similitud de culturas entre empresas.

Los valores, creencias, costumbres, las normas que conducen el comportamiento de sus miembros, formas de comunicación, estilos de liderazgo son parte de la cultura en la organización (Indeje & Qin, 2010).

Es necesario tener en consideración que, ante cualquier iniciativa de implementación de gestión de conocimiento, previamente debe haberse definido que se desea lograr, identificar la cultura y clima laboral existente en la empresa constituyen una de las principales barreras que pueden afectar el éxito. En ese sentido, de nada sirve contar con infraestructura tecnológica de avanzada si las actitudes de los miembros no permiten compartir el conocimiento; es por ello, que las organizaciones deben propiciar un entorno laboral que permita el intercambio de conocimiento, eliminando de sus “mentes” el paradigma que la acumulación de conocimientos otorga poder (Lucero, 2009).

Son varios los aspectos que son impactados por la cultura organizacional como: la atención al cliente, puntualidad, formas de comunicación, canales de comunicación, comportamiento de sus empleados, entre otros, forman parte de la identidad corporativa, que rige el comportamiento de sus miembros guiándolos hacia un mejor desempeño (Vallejo, 2015).

La cultura organizacional está formada por componentes y/o aspectos formales y no formales debido a la complejidad del sistema los cuales forman parte de la identidad corporativa (Valmohammadi, 2010). En la siguiente figura, se muestra el “iceberg de la cultura organizacional” denominado así por (Chiavenato, 2008):

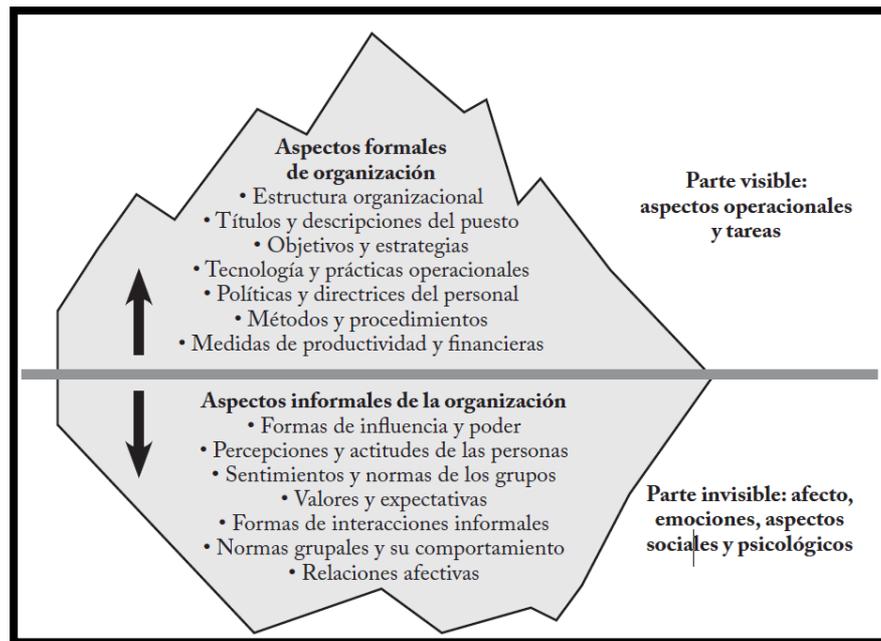


Figura No 10. Cultura organizacional
Fuente: (Chiavenato, 2008)

Por su parte, Lehner y Hass (2010) indican la cultura organizacional tiene los siguientes elementos:

Valores: Elemento clave que rige la conducta de los colaboradores con la finalidad de obtener un objetivo común para la empresa.

Costumbres: Son los hábitos propios que posee la organización, lo cual lo hace distinto de otras.

Historias: Son aquellos acontecimientos o sucesos que ocurren en las empresas como hechos que ocurrieron en determinadas circunstancias que afectaron a la empresa, cambios de directores, fundadores entre otros.

Los autores Pawlowski y Bick (2012) mencionan que la cultura organizacional tiene las siguientes características:

Innovación: Fomentar la creatividad e innovación entre los empleados en la organización es una tarea compleja pero si se

encamina de manera organizada se obtendrán beneficios que impactarán en el desempeño de la organización.

Atención al detalle: Es necesario que todos los empleados estén orientados al cumplimiento de sus labores con un enfoque de calidad.

Orientado a los resultados: La organización se concentra en los resultados que desea alcanzar más que en el mismo proceso.

Enfoque humano: Las organizaciones son conscientes de la importancia que tienen sus miembros en su crecimiento.

Enfocado en los equipos: El trabajo en equipo es un enfoque que permite realizar labores grupales entre sus miembros para fortalecer las relaciones personales en beneficio de la organización.

Estabilidad: Si las organizaciones van a mantenerse vigentes en el mercado competitivo, es necesario la participación de todos sus miembros y que todas sus acciones estén orientadas al cumplimiento de los objetivos empresariales.

c. Estructura organizacional

Las estructuras verticales obstaculizan las actividades y las decisiones en la organización (Lehner & Haas, 2010).

Las organizaciones que se orienten hacia la gestión del conocimiento rediseñan sus estructuras a fin de ser más flexibles y estén orientadas al cambio; de tal manera que se propicien las condiciones para promover equipos de alto desempeño, generando valor y adaptabilidad (Rehman et al., 2010).

d. Liderazgo

Covey (1989) propone el concepto de liderazgo basado en principios, relacionado con la transformación interna del ser humano, que influenciará en otros a largo plazo.

La labor del líder cumple un rol importante porque permitirá fomentar las condiciones para crear nuevas ideas en un clima que incentive a sus miembros a contribuir con la GC y promover la divulgación del conocimiento facilitando su fluidez en los distintos niveles de la organización, (Valmohammadi, 2010).

Por su parte, George (2010) manifiesta que los líderes más exitosos en el siglo XXI se enfocarán en mantener un óptimo desempeño alineando a las personas con la misión, valores y empoderamiento en todos los niveles y que ayuden a la organización.

Como parte de la revisión de la literatura, se determinaron diversos estilos de liderazgo como tantos autores investigan del tema; sin embargo, para esta investigación se ha seleccionado la tipología planteada por (Yew, 2005) (Le & Lei, 2018) (SCRUM Study, 2017):

- Líder autocrático: Son aquellos líderes donde toda la responsabilidad está a su cargo. Sólo se recomienda que, este estilo de liderazgo se emplee en situaciones que se amerite.
- Líder servicial: El liderazgo servicial (*Servant Leadership*) tiene empatía, se compromete al servicio, tiene visión, comparte el poder y la autoridad con los miembros de la organización.

- Líder laissez faire: Este estilo de liderazgo no ejerce supervisión dando la libertad a sus miembros para realizar sus actividades
- Líder delegador: Este estilo de liderazgo es participativo, las responsabilidades son compartidas entre el personal; es apropiado en situaciones cuando el tiempo es limitado.
- Liderazgo transaccional: Este estilo se centra en el vínculo entre el líder y sus simpatizantes a través de los incentivos relacionados a sus labores y objetivos trazados:
 - Los partidarios comparten el sistema de recompensas.
 - El líder promueve las relaciones y los acuerdos entre sus miembros.
 - Es importante mantener una adecuada relación entre el líder y los integrantes de la organización.
- Liderazgo transformacional: Este liderazgo busca conocer el comportamiento de los miembros del equipo, plantear desafíos y oportunidades de crecimiento. Las características resaltantes de este estilo de liderazgo son los siguientes:
 - Compartir la visión y los objetivos de la organización.
 - Los miembros se sienten convencidos y aprueban los retos planteados por su líder.
 - Los miembros de la organización son conscientes del rol que tienen en la organización.

e. Recursos humanos

El recurso humano está representado por las habilidades y competencias de sus integrantes siendo considerado un elemento clave en la organización (Vallejo, 2015).

La rotación de personal es otro elemento crítico; permite identificar la variación de empleados en la organización; es decir, la reposición de personal que se retiró de la empresa. En la actualidad, las personas están dispuestas a abandonar su centro de trabajo para buscar nuevas oportunidades laborales sea en términos económicos y/o de crecimiento profesional, incrementándose la salida del personal.

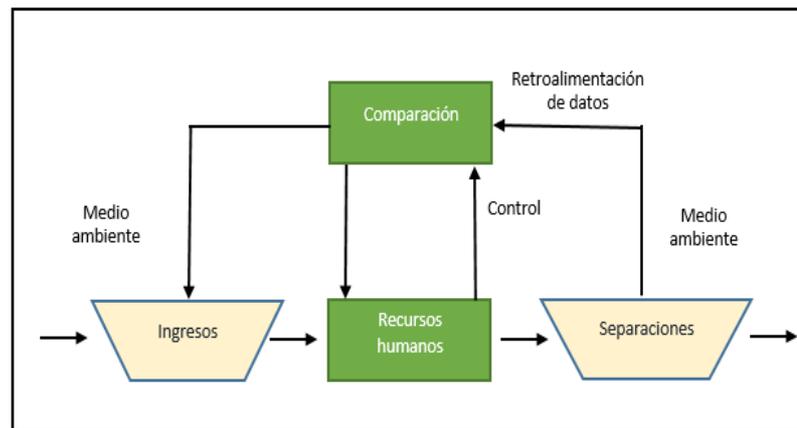


Figura No 11. Proceso de rotación de personal
Fuente: (Chiavenato, 2008)

Tabla 4. Costos de reposición de personal.

Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de formación	Costos de separación
Reclutamiento	Entrevistas de selección	Programas de integración	Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo. Vacaciones, proporcionales, aguinaldos, etc.
Anuncio publicitario	Aplicación de pruebas y calificación	Inducción	Pago de prestaciones
Atención a candidatos	Aplicaciones de test	Costos directos de la formación	Entrevista de separación
Tiempo de los reclutadores	Tiempo de los seleccionadores	Tiempo de los instructores	Costo de recolocación (outplacement)
Estudios de mercado	Verificación de referencias	Baja productividad durante la formación	Puesto vacante hasta encontrar sustituto
Elaboración y costo de procesamiento	Exámenes médicos y de laboratorio	Elaboración de programas de capacitación	Tiempo en la formación al sustituto

Fuente: (Chiavenato, 2008)

En la Tabla No 4, se listan los costos de reposición incurrido por la rotación de personal; donde el costo más significativo es el tiempo en la formación del reemplazante en el puesto de trabajo, considerando la curva de aprendizaje que influyen en la operatividad.

La gestión del conocimiento considera a las personas como el recurso clave. Es importante mencionar que, las actividades de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, planes de formación, carrera, motivación, condiciones de trabajo que permitan desarrollarse personal y profesionalmente son aspectos que son tomados en cuenta y evaluados por los miembros de la organización que definen su permanencia. Así mismo, lo ideal sería establecer un sistema de incentivos donde el colaborador perciba el interés y valoración de su trabajo en la organización, reduciendo las brechas de una posible “pérdida”, lograr retener al personal con el propósito de continuar con el logro de las metas trazadas (Delery & Roumpi, 2017).

La capacitación, es otro aspecto importante en la administración de los recursos humanos que permitirá desarrollar a sus colaboradores cualidades con la finalidad de hacerlos más productivos y coadyuven con el crecimiento de la organización. La organización puede influir en la conducta de sus miembros a través de la capacitación favoreciendo en su desempeño y productividad (Chiavenato, 2008).

f. Compromiso de la alta gerencia

En toda iniciativa de GC es imprescindible que la alta dirección este presente involucrándose y brindando su respaldo con el propósito de fomentar y reconocer los resultados que se logran a través de la GC (García , Martín, & Fernández, 2016). Por lo mencionado, la alta dirección se ha convertido en el sponsor de la GC otorgando los recursos necesarios para tal fin (Lehner & Haas, 2010).

La falta de apoyo de la alta gerencia o dirección, resulta difícil emprender toda labor para implementar la gestión del conocimiento, siendo

un factor condicionante en muchos casos para su éxito. Cabe mencionar que, el compromiso de la alta dirección debe estar presente en todo el proceso.

2.2.3 Ventaja Competitiva en la Gestión del Conocimiento

2.2.3.1 Competitividad

La competitividad es un factor que determinante en la empresa porque si no se logra el futuro de las empresas será el fracaso; es por ello, que las empresas en la actualidad deben estar en la capacidad de enfrentar a sus competidores logrando alcanzar una sostenible ventaja competitiva (Porter, 2015).

2.2.3.2 Ventaja competitiva

Porter et al. (2008) afirman que la ventaja competitiva no es integral para un negocio. Las diversas actividades desarrolladas deben estar focalizadas y formar parte de la ventaja competitiva, por ejemplo: ventaja competitiva en los recursos humanos, procesos del negocio, entre otros.

Desde la perspectiva del cliente, éste percibe la ventaja competitiva cuando al adquirir un bien o servicio obtiene calidad, menor costo, mejor presentación, mejores características entre otros (Laudon & Laudon, 2012). De acuerdo a lo mencionado por los autores, la ventaja competitiva se logra cuando la organización puede diferenciarse de sus competidores, en términos de productos, bienes, servicios, costos, etc.

En base a las definiciones citadas, podemos afirmar que la ventaja competitiva crea diferenciación, puede evidenciarse en: a) un servicio al cliente ofrecido con un trato diferenciado, b) en el producto con características y/o atributos propios, c) en una cultura de negocio altamente motivadora para sus empleados, etc. aspectos diferenciadores que agregan valor y permitan enfrentar a los competidores. Al respecto mencionar que, la ventaja competitiva permite que los negocios sean únicos, especiales,

insuperables o asombrosos en sus productos y servicios, recursos humanos, campañas de marketing etc.

En esta investigación se ha delimitado a la ventaja competitiva en tres dimensiones: a) Talento humano, b) Innovación y c) Calidad.

- Talento humano

El talento humano es importante para crear conocimiento, porque permite identificar y aprovechar el conocimiento de los empleados; mediante el compromiso de los colaboradores y alineando sus objetivos personales a la empresa es posible conseguirlo (Lucero, 2009).

Por tanto, es importante identificar a las personas claves en la organización, de tal manera que evitemos la fuga de conocimiento y pérdida de estos empleados que consideramos poco sustituibles y que su partida puede generar impacto en la organización. En ese sentido, es necesario impulsar la cooperación de los colaboradores en este proceso, implementando políticas de incentivos y/o recompensas al personal con el propósito que perciban que sus aportes y/o contribuciones son importantes para el crecimiento de la compañía.

En ese aspecto, es importante que exista un agradable ambiente laboral que permita a los colaboradores interpretar y transmitir conocimiento, romper el paradigma que “acumular conocimiento otorga poder o los vuelve imprescindibles”; versus una cultura orientada al conocimiento, donde el intercambio de conocimiento contribuya al crecimiento personal y organizacional.

- Innovación

Ahora las organizaciones valoran la habilidad que tienen para determinar las exigencias del mercado, desarrollar, ofrecer productos y servicios innovadores o que respondan a mejoras con la finalidad de lograr fidelizar con sus clientes y afrontar nuevos retos.

En ese sentido, se asume que la capacidad de una organización para innovar depende de su capacidad para generar nuevos conocimientos, siendo esta la forma de mantenerse competitivos (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- Calidad

Para que las empresas tengan éxito deben ofrecer productos y servicios de calidad, lo cual exige que sus procesos sean eficientes y efectivos para producirlos y/o venderlos (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Por otro lado, es necesario optimizar las labores de los colaboradores con el objetivo de no cometer errores durante el desarrollo de sus actividades que pudieran impactar en el producto y/o servicio ofrecido.

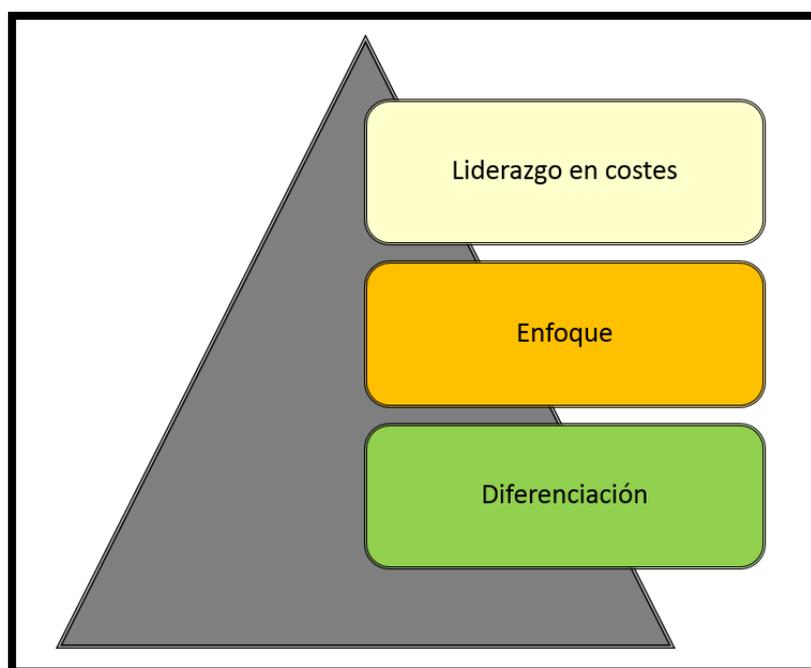
2.2.3.3 Estrategias genéricas de Michael Porter

Porter (1991) define tres estrategias a adoptarse para que las organizaciones obtengan ventaja competitiva:

- Liderazgo en costes: El propósito de esta estrategia consiste en disminuir los costes sin sacrificar la calidad del producto. Las empresas se presentan en el mercado con

precios más competitivos sustentados en sus costos productivos.

- **Diferenciación:** Se obtiene mediante el desarrollo de características que no tienen los productos y servicios que ofrezcan los competidores. Así mismo, esta característica está relacionada con los precios, ofrecer diferenciación también implica un ajuste en el precio convencional; es decir, aquellos clientes que estén dispuestos a pagar por características únicas. Así mismo, se debe lograr establecer una estrategia que permita ser competitivos y ofrecer productos y servicios diferenciados a un costo razonable.
- **Enfoque:** Consiste en la focalización de un grupo de clientes, mercado, segmento de mercado, etc. basándose en la premisa que la empresa atienda más eficientemente que sus competidores que ofrecían amplia cobertura.



*Figura No 12. Estrategias genéricas de Porter.
Elaboración: La autora a partir de (Porter, 1991)*

2.2.3.4 Innovación

La innovación muchas veces es sinónimo de creatividad, azar o la inspiración de un determinado momento; sin embargo, estos son algunos de los elementos que pueden ser relevantes para que se produzca el proceso de innovar.

Resulta sencillo tener ideas, es difícil tener buenas ideas; por tanto, generar buenas ideas que conlleven a elaborar productos y ofrecer servicios exitosos que represente un reto estratégico para las empresas (Cámara de Comercio de España, 2019). La innovación no sólo implica producir un nuevo producto y servicio, puede producirse también cuando se cambia la forma de hacer las cosas, cuando se crean, mejoran y/o redefinen procesos, incorporando nuevas tecnologías, estableciendo nuevos mecanismos de comunicación con los clientes y proveedores entre otros.

Cabe resaltar que, la innovación no necesariamente es sinónimo de creación de nuevos productos y/o servicios, sino que también puede darse cuando se cambia la forma de hacer las cosas en la empresa.

La innovación tiene momentos de creatividad, sin embargo, deben tener en cuenta que ambos conceptos se complementan el uno de otro (Carballo, 2006). Según Wolfe, quien manifiesta que diversos autores coinciden que no existe un sólo camino para innovar y alcanzarlo (Wolfe, 1994).

a. Tipos de innovación

La Cámara de Comercio de España (2019) distingue los siguientes tipos de innovación:

- Innovar productos y servicios: Este tipo de innovación se presenta cuando se coloca un nuevo producto y/o servicio al mercado o en su defecto en la mejora del mismo.
- Innovación en proceso: Este tipo de innovación se relaciona cuando se implementan y/o realiza mejoras en los procesos operativos, fabricación, comercialización entre otros.
- Innovación organizacional: Este tipo de innovación involucra a toda la organización e involucra desde el nivel estratégico hasta el operativo. Esta innovación no sólo puede darse de manera interna sino también puede afectarse en las relaciones externas.
- Innovación de marketing: Este tipo de innovación permite poner en marcha nuevos métodos o estrategias de marketing de los productos, en relación a mejoras, precios, campañas publicitarias para su comercialización.

b. La innovación en la organización

En el contexto actual, los cambios son cada vez más continuos y rápidos, exigiendo acciones inmediatas se ha convertido necesidad por parte de las organizaciones para mantenerse y/o continuar posicionadas en el mercado. La innovación tecnológica permite que la empresa se mantenga competitivo en el mercado. Nambisan et al. (2017) menciona que las empresas deben considerar lo siguiente:

- Para lograr la innovación se requiere del trabajo en equipo y multidisciplinario con la actuación de agentes externos (proveedores, clientes, competidores) que complementen sus propias capacidades.

- Definir la forma de coordinación de los actores y entidades que intervienen en la innovación.
- La interacción entre la naturaleza de la innovación en la organización.
- Incorporar a la tecnología como parte de su estrategia corporativa.
- La capacitación del personal.

Los procesos de captación y contratación de personal son cada vez más exigentes en las organizaciones con el fin seleccionar a colaboradores que puedan favorecer el flujo de conocimiento. Vásquez y Galabán (2015) mencionan que es necesario que las empresas contraten a personal idóneo, capacitado y que utilice herramientas tecnológicas para desempeñarse de manera eficiente y participando activamente en el mercado; sin embargo, es importante tener en cuenta que las grandes inversiones no garantizan la obtención de los resultados esperados.

Ante esta situación, diversas son las herramientas tecnológicas en el mercado que despiertan el interés de las empresas para adquirirlas e implementarlas; empero, es necesario que las empresas analicen y evalúen si realmente estas herramientas servirán de apoyo en el fortalecimiento del talento humano, la transformación, transferencia de conocimiento organizacional e identificar los elementos diferenciadores que generarán ventajas competitivas. Por lo mencionado, una empresa es innovadora cuando desarrolla o mejora sus productos para insertarlos en el mercado y utiliza a la tecnología como un facilitador para ese proceso (Arceo, 2009).

Por su parte, Carballo (2006) manifiesta que la empresa innovadora busca conseguir la rentabilidad necesaria para estar vigente en el mercado y afrontar a sus oponentes; para ello es consciente que, debe lograr que sus empleados estén motivados y recompensados por la labor que desempeñan.

2.2.3.5 Calidad

Según la norma ISO 9000, señala que la calidad es el grado de cumplimiento respecto a un conjunto de características y requisitos que está implícito (Normas ISO 9000, 2015).

Por su parte, Horovitz (1993) afirma que la empresa deberá complacer las exigencias del cliente; sin embargo, éste deberá estar dispuesto a pagar por la calidad.

Por tanto, podemos deducir, que las necesidades son los atributos que tienen un producto y/o servicio de importancia para el cliente. En virtud a ello, podemos afirmar que las necesidades evolucionan con el tiempo, y, que lo definido en un determinado momento como “calidad” es probable que en otro momento no lo sea.

Por esta razón, las empresas están obligadas a complacer las necesidades de sus clientes, esto significa hacer las cosas de la mejor manera, optimizar sus procesos; por ende, no es factible sacrificar la calidad del producto o servicio por cuestiones de costos, esto conllevaría al cliente a optar por otras alternativas en el mercado.

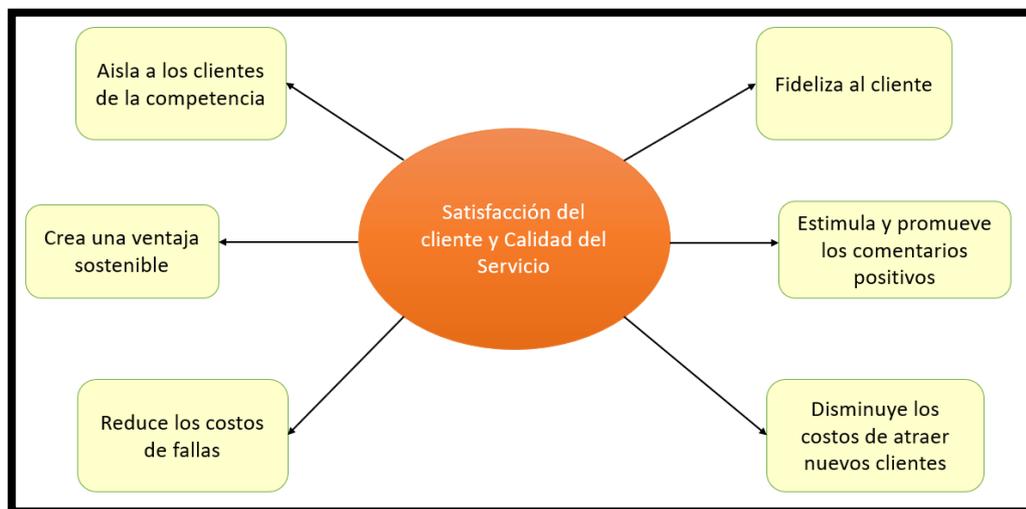
a. Calidad en el servicio

La calidad del servicio es percibida de manera diferente y según el cliente; considerando que cada cliente tiene expectativas y necesidades diversas (Horovitz, 1993). El cliente cambia de actitud continuamente respecto al concepto de calidad de servicio; estos cambios pueden darse por diversas razones, para mejorar el producto, por nuevas necesidades, mejor nivel de vida, entre otros.

b. La satisfacción del cliente

Lovelock et al. (2004) manifiesta que la satisfacción del cliente es una actitud; es la evaluación post-compra de un producto y/o servicio adquirido por el cliente; la experiencia de un servicio y las interacciones de los clientes con los negocios.

Asimismo, indicar que la calidad y la satisfacción al cliente se asocian; esto implica diversos resultados respecto a la gestión en la atención del cliente con la empresa prestadora del servicio:



*Figura No 13. Beneficios entre calidad de servicio y satisfacción al cliente.
Fuente: Lovelock et al. (2004)*

Las empresas actualmente buscan conseguir la satisfacción y fidelización con el cliente en función a las expectativas y calidad del producto o servicio; el resultado obtenido es clave para determinar su permanencia en el mercado. Es necesario tomar en cuenta que, los clientes de hoy, no son los mismos que hace diez años; el cliente actual es más exigente y utiliza las TICs para mantenerse informado. En ese contexto, la competencia es cada vez más dura, no sólo por la presencia de la tecnología sino por el entorno cambiante que exige a las empresas ser cada día más competitivos, por lo que, necesariamente deben tener personal capacitado, competitivos y motivados en el cumplimiento de sus funciones.

Actualmente, los clientes están muy ligados al valor, por ello, muchas empresas pagan sus reclamos con rapidez con la finalidad que el cliente perciba que su descontento fue importante y que fue resuelto con inmediatez con el fin de mejorar respecto al producto y/o servicio ofrecido.

2.2.3.6 Talento humano

Chiavenato menciona que administrar el talento humano está respaldado en las políticas, en la captación, entrenamiento, incentivos y la evaluación de desempeño (Chiavenato, 2008).

Para que las organizacionales cumplan sus objetivos es necesario que lleven a cabo una adecuada administración de sus recursos. Mondy y Noe (2005) afirman:

Las personas son el recurso imprescindible para que las organizaciones puedan conseguir sus metas; el cual a través de una apropiada gestión del talento humano logrará que todos sus miembros participen de manera activa en beneficio de la organización (pág. 4).

Esta actividad es importante para la organización porque permitirá la identificación de las personas con talentos, incrementar sus habilidades y productividad, afianzando su desarrollo profesional en pro de los objetivos empresariales.

Por su parte, Covey (1989) señala que las actividades para administrar el talento humano son aquellas que fomentarán el crecimiento de sus miembros, a través de la motivación, capacitación continua entre otros. Esto surge debido a la fuerte competencia del mercado que demanda la búsqueda de personal idóneo, altamente capacitado permitiendo a la organización e incrementar su competitividad empresarial (Raymond et al., 2016).

a. Objetivos

Los objetivos de la gestión del talento humano según lo planteado por (Chiavenato, 2008):

- Lograr los objetivos de la organización: El objetivo consiste en apoyar a conseguir los objetivos y metas organizacionales; donde el recurso humano y el talento humano cumplen un rol importante y estratégico para llevar a cabo la misión de la empresa.
- Ser competitivos: Este objetivo se logra a través de la identificación y el uso adecuado de las habilidades, competencias y capacidades del personal son herramientas que permitirán a la organización enfrentar el entorno competitivo.
- Dotar de personal idóneo y motivado: El cumplimiento de este objetivo permitirá dotar a la organización de personal calificado y profesional. Así mismo, es importante que el personal se sienta motivado, valorado y recompensado por el buen desempeño que realiza en la organización; es decir, un empleado motivado tendrá un mejor desempeño en sus funciones.
- Lograr satisfacer a los empleados: Los colaboradores que perciban que su trabajo no es valorado y como consecuencia se sienten desmotivados, son aquellos que su desempeño puede verse afectado y con facilidad abandonarán la empresa.
- Conservar el clima organizacional: Este objetivo conceptualiza a la empresa como un lugar atractivo para

trabajar, no necesariamente en términos de infraestructura sino respecto a las condiciones que la empresa ofrece a sus empleados como por ejemplo libertad para brindar opiniones, comunicación horizontal, adecuado horario laboral, agradable clima laboral entre otros.

- Administrar el cambio: Ahora las organizaciones deben tener una actitud positiva frente el cambio y manejarlo de forma natural; tomando en cuenta los entornos cambiantes que no sólo son de carácter tecnológico sino también ambiental, social, cultural, económicos etc., si quieren permanecen vigentes en el mercado.
- Cumplimiento de políticas: La empresa debe velar en todo momento que su personal cumpla con la ética personal y profesional garantizando el cumplimiento de los valores de la organización. En relación a la responsabilidad social que también involucra a la confianza de la empresa con sus miembros y sus integrantes familiares, hacia la comunidad y por ende a la sociedad con el fin de mejorar su desarrollo.
- Sinergia: En este proceso los colaboradores se preocupan por el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el cual será apoyado por la organización.
- Diseñar el trabajo: Este proceso implica que la organización deberá proveer el diseño de trabajo de sus miembros para cumplir con los objetivos trazados.
- Recompensar el talento: Es importante recompensar al personal respecto a su desempeño, logrando que éste sienta que su trabajo es reconocido por la empresa. Esta acción por parte de la empresa fomentará un adecuado

clima laboral que permitirá mejorar el desempeño del trabajador.

- Evaluar su desempeño: La organización deberá definir los mecanismos para evaluar el desempeño del personal, los cuales deben ser claros y objetivos, permitiendo la mejora continua del personal.

b. Procesos

Según Chiavenato, en su investigación menciona que la gestión del talento humano se enfoca en los siguientes procesos que considera claves (Chiavenato, 2008):

- Selección de personal. Equivale a responder la siguiente interrogante ¿Quién debe trabajar en la organización? Mediante este proceso, las empresas incorporan a nuevos miembros; se denomina también como procesos de reclutamiento de personas.
- Actividades del personal. Este proceso debe responder a la siguiente pregunta ¿Qué deberán hacer las personas? Las empresas deben definir las actividades que sus miembros realizarán, brindar orientación para el cumplimiento de sus funciones y/o tareas asignadas para lograr un óptimo desempeño. También se incluye en este proceso, se diseñan, formulan y describen los cargos, se definen las escalas salariales en función al puesto de trabajo o cargo que desempeñará el personal.
- Remuneración al personal. Este proceso equivale a responder la interrogante ¿Cómo compensar a las personas? Muchas empresas hoy en día, como parte de su modelo de gestión incluyen políticas de incentivos y

recompensas para el personal; sin embargo, satisfacer las expectativas y necesidades del personal es una tarea complicada pero necesaria que permitirá de alguna manera fidelizar con el trabajador.

- Desarrollo de personas. Este proceso debe responder a la siguiente pregunta ¿Cómo desarrollar a las personas? Ahora las empresas están poniendo cada vez mayor interés en capacitar para lograr potenciar las habilidades y afianzar el conocimiento de sus empleados.

En ese sentido, la mayoría de las empresas incorporan planes de capacitación como pieza clave en la política de recursos humanos, promoviendo programas de gestión del cambio, programas de entrenamiento y desarrollo profesional, talleres de comunicación efectiva, talleres de integración entre otros.

- Talento humano. En la actualidad, esta actividad es considerada como crítica y hasta en cierto grado estratégico, porque retener al personal que tiene talento es vital para la organización. Por tanto, la organización deberá responder a la interrogante ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Por esta razón, se debe propiciar las condiciones favorables no sólo en cuestiones laborales sino también personales, profesionales que permita al personal satisfacer sus expectativas y necesidades.
- Evaluación del personal. La evaluación de personas es un proceso que debe responder a la interrogante ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?



*Figura No 14. Procesos del talento humano.
Fuente: (Chiavenato, 2008)*

c. Identificación de personas claves

En las últimas décadas, las organizaciones han evidenciado un incremento notorio respecto al recurso humano; más aún, si el recurso humano es considerado como el pilar principal para su éxito.

Una adecuada implementación del talento humano permitirá la identificación del personal clave que contribuirá con su conocimiento y experiencia con un óptimo desempeño organizacional. Esta actividad es importante, porque ante cualquier consulta, todo el personal debería estar informado para acudir directamente a las personas especialistas en el tema.

d. Recompensas al personal

Chiavenato (2017) menciona que recompensas al personal es significado de reconocimiento, premio y gratificación por las labores que realiza el personal. La recompensa busca la valoración del rendimiento de los colaboradores, donde el trabajador perciba que su trabajo contribuye al bienestar de la empresa.

Las empresas como parte de su gestión implementan políticas de incentivos y recompensas con el objetivo de reconocer y valorar el desempeño de sus empleados, incentivando una competencia saludable entre sus miembros que conllevan a un crecimiento, desarrollo personal, profesional y organizacional.

e. Retención al personal

En el contexto actual en que vivimos, movidos por los constantes cambios y con un mercado más exigente y competitivo, las organizaciones están más interesados en tratar de mitigar el riesgo por la fuga de talentos; por lo que es necesario establecer mecanismo para retener al personal clave (Delery & Roumpi, 2017).

La retención y el mantenimiento del personal clave es una labor de la gestión del talento, que será responsable de fomentar y mantener la motivación dentro de la organización, así como, crear las condiciones necesarias para su conservación y eliminar obstáculos que pongan en riesgo su estabilidad.

2.2.4 Gestión del conocimiento y ventaja competitiva

Actualmente, el turismo representa a la tercera actividad generadora de divisas, según lo informado por el MINCETUR y el MEF; que este año tiene una proyección del 10%, generando divisas por US\$5.322 millones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Por lo mencionado, es necesario invertir y trabajar para ofrecer servicios de calidad; considerando que el turista de hoy, busca nuevas experiencias que permitan interactuar con el destino o las actividades a realizarse, siendo necesario e importante el conocimiento que tenga los colaboradores y operadores turísticos, ofreciendo un servicio de valor diferenciado que permita fidelizar al cliente. Para lograr el desarrollo del recurso humano es necesario identificar el tipo de cualidades y competencias

que cada miembro posee y aplicarlo en el proceso operativo turístico, permitiendo realizar un diagnóstico que permita a las empresas a definir las acciones formativas que permitan la mejora continua en los servicios (Akbari & Ghaffari, 2017).

La OMT ha iniciado acciones para atender las necesidades y exigencias de los viajeros con énfasis en la gestión del talento humano en el sector mediante la convocatoria en diferentes países para establecer las bases para desarrollar un modelo de turismo sostenible, innovador, competitivo para fortalecer y consolidar el capital humano como parte de la estrategia de conocimiento (Organización Mundial del Turismo, 2018).

Por su parte, el World Economic Forum – WEF en su informe menciona que las agencias de viajes sustentan su competitividad en catorce pilares enfatizando en los recursos humanos, entrenamiento del personal, planificación de las TIC y el mercado de trabajo, factores relevantes para conseguir posicionamiento de la economía de un país (World Economic Forum, 2017).

2.3 Definición de términos básicos

Agencias de viajes y turismo: Son empresas que prestan servicios para viajes; donde la intermediación es su función principal.

Cultura organizacional: Está conformado por un conjunto de creencias, valores. Define la forma de operación y está presente en las labores que realizan los miembros de una organización.

Clima laboral: Es el estado de ánimo en el que se realizan las actividades cotidianas en una organización.

Infraestructura tecnológica: Son los recursos que necesitan las empresas para implementar sistemas, aplicativos, servicios, compartir información interna y externa de requerirse. La infraestructura

tecnológica está provista de recursos de hardware, software, licencias, entre otros.

Recurso humano: Son los individuos que desempeñan funciones y son parte de la organización.

Sistemas de incentivos: Es un instrumento mediante empleado para incentivar a los miembros de la empresa en reconocimiento a las labores asignadas para conseguir las metas organizacionales. Los incentivos consiguen que el personal sienta que su labor es reconocida, como consecuencia, se siente motivado a participar y compartir conocimiento.

Ventaja competitiva: Es aquel valor diferenciador que posee una empresa respecto a otras empresas competidoras que la hace única, permitiéndole mantenerse superior en el tiempo frente a su competencia.

2.4 Hipótesis y variables

2.4.1 Hipótesis

2.4.1.1 Hipótesis general:

El diseño de un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

2.4.1.2 Hipótesis específicas:

El uso de las tecnologías de la información y comunicación, en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

La cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

El liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

La estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

La comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

2.4.2 Variables

- Variable independiente: Modelo de gestión de conocimiento organizacional
- Variable dependiente: Ventaja competitiva

2.4.3 Operacionalización de variables

Tabla 5. *Matriz de operacionalización de variables*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
General	General	General
¿De qué manera el modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Diseñar un modelo de gestión de conocimiento organizacional para la generación de percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	El diseño de un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
Específicos	Específicos	Específicos
¿De qué manera las tecnologías de la información y comunicación utilizadas en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Utilizar las tecnologías de la información y comunicación en un modelo de gestión de conocimiento organizacional para generar la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	El uso de las tecnologías de la información y comunicación en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
¿De qué manera la cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Establecer que la cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	La cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
¿De qué manera el liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Determinar que el liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	El liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
¿De qué manera la estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Determinar que la estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	La estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
¿De qué manera los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Establecer que los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	Los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
¿De qué manera la comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Establecer que la comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	La comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Modelo de Gestión del Conocimiento Organizacional	Tecnologías de la Información y comunicación	Uso de las tecnologías de la información y comunicación para compartir información	Tipo investigación: Descriptivo -Causal Diseño: No experimental Tipo: Transeccional Población: Empresa A: 500 empleados de la agencia de viajes y turismo. Empresa B: 175 empleados de la agencia de viajes y turismo. Muestra: Probabilística Empresa A: 217 empleados Empresa B: 120 empleados
		Disponibilidad de herramientas tecnológicas	
		Difusión de información en tiempo real	
	Cultura organizacional	Existencia de una cultura orientada al conocimiento e innovación	
		Existencia de una cultura orientada al trabajo en equipo y visión compartida	
	Comunicación organizacional	Socialización del conocimiento	
	Estructura organizacional	Difusión de directivas, procedimientos, manuales, reglamentos	
	Liderazgo	Índice de liderazgo	
		Competencias directivas	
	Recursos Humanos	Rotación del personal	
Conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes			
Formación continua del personal			
Ventaja competitiva	Talento humano	Personas claves	
	Competitividad	Productos innovadores desarrollados de la creatividad del personal	
		Satisfacción de los clientes	

Elaboración: La autora

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque mixto. Se ha obtenido resultados cualitativos a partir de las entrevistas, documentos de gestión; también es cuantitativo porque se muestran resultados cuantitativos obtenidos de la variable modelo de GC organizacional luego de aplicar la encuesta; los mismos que han sido procesados a través del software R; permitiendo establecer la variación entre ambas.

3.1.2 Método de investigación

La presente investigación, según su estudio, fue definida como descriptiva y causal. Es descriptiva porque se busca identificar los factores críticos de la GC organizacional existentes en las agencias de viajes y turismo. Es causal porque se pretende conocer como la variable modelo de GC organizacional permite la generación de ventaja competitiva en las agencias de viajes y turismo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.2 Diseño de investigación

El diseño de la presente tesis es no experimental. Adicionalmente, esta tesis se enmarca dentro del diseño no experimental, ubicándose en la

clasificación de diseños transversales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La población objeto de estudio está conformada por todos los empleados de dos empresas de las más representativas en el sector; ambas con más de 50 años de presencia en el país. Estas empresas son especialistas en crear experiencias memorables, los años de experiencia y el profesionalismo de sus equipos permiten la creación de propuestas innovadoras realizadas con dedicación y reflexionando en el turista más exigente. Estas empresas forman parte de la Asociación Peruana de Operadores de Turismo (APOTUR) y están acreditadas por el MINCETUR para prestar este tipo de servicios.

En la siguiente tabla, se muestra el listado de las agencias de viajes y turismo que forman parte de APOTUR, las mismas que están acreditadas por MINCETUR para prestar servicio.

Tabla 6. *Asociados que forman parte de APOTUR*

No	RAZÓN SOCIAL	No	RAZÓN SOCIAL
1	ABERCROMBIE & KENT PERÚ SAC	27	LIMA TOURS
2	AERODIANA	28	METROPOLITAN TOURING
3	AMAZON RAINFOREST	29	JUNGLES EXPERIENCES
4	AMAZON RAINFOREST LODGE	30	GOLD TOUR
5	AMAZON RIVER EXPEDITIONS TOUR OPERATOR	31	MICKEY TOUR
6	AMAZON EXPLORAMA LODGES	32	PERÚ BEST TRAVELS
7	ANDEAN EXPERIENCE	33	PERUVIAN ODYSSEY
8	ANDES NIPPON TOURIST PERU	34	PLANET ADVENTURE GROUP
9	APUMAYO EXPEDITIONS	35	PERU TRAVEL BUREAU
10	BCD TRAVEL	36	PERUVIAN ODYSSEY
11	CARLSON WAGONLIT PERU	37	PUNTO TRAVEL AVT
12	CAJAMARCA TRAVEL	38	PTA PERU TRAVEL Y ADVENTURES
13	CARRUSEL REPRESENTACIONES	39	PTS PERU
14	COLTUR PERUANA DE TURISMO	40	SETOURS
15	CONDOR TRAVEL	41	SOLMARTOUR
16	CONRESA TOURS	42	TAMBO BLANQUILLO
17	CROSS CHECK PERU	43	SOUTH AMERICAN TOURS DEL PERÚ
18	CTM TOURS	44	TIKA TOURS
19	CHASKI VENTURA	45	TOURS EXPRESS PERU
20	DOMIRUTH TRAVEL SERVICE	46	TRAVEL GROUP PERÚ
21	DELFIN AMAZON CRUISES	47	TRAVEX

22	EXPLORANDES	48	TUCANO REPS
23	EXPLORA VALLE SAGRADO	49	VIAJES PACÍFICO – VIPAC PERÚ
24	FIESTA TOURS INTERNACIONAL S. A	50	VIRACOCHA TURISMO INTERNACIONAL S. A
25	GIARDINO TOURS ERL	51	TUCANO REPS
26	INKALAND TOURS		

Fuente: (Asociación Peruana de Operadores de Turismo, 2019)

3.3.2 Muestra

Para obtener la muestra de la presente tesis se consideró el muestreo probabilístico conformado por 217 y 120 empleados de las agencias de viajes y turismo “A” y “B” respectivamente.

Se empleó la fórmula de poblaciones finitas para realizar el cálculo del tamaño de la muestra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

$$n = \frac{Z^2 * \pi * (1 - \pi)}{E^2}$$

Dónde:

- n: Tamaño de la muestra
- Z: coeficiente de confianza
- Nivel de confianza: 95%, $Z_c = \pm 1.96$
- E: Error de la muestra (error máximo aceptable: 5%) =0.05
- π : Es la proporción poblacional=0.5

El cálculo de la muestra para las empresas se detalla a continuación:

Tabla 7. *Muestra de las empresas objeto de estudio.*

Empresa	Población	Cálculo
"A"	500 empleados	Calculando n_o : $n_o = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = 384.16$ Reemplazando: $n = \frac{n_o}{(1 + n_o/N)} = \frac{384.16}{(1 + 384.16/500)}$ $n = 217$
"B"	175 empleados	Calculando n_o : $n_o = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = 384.16$ Reemplazando: $n = \frac{n_o}{(1 + n_o/N)} = \frac{384.16}{(1 + 384.16/175)}$ $n = 120$

Elaboración: La autora

Interpretación:

Se requiere una muestra de 217 y 120 colaboradores de la empresa "A" y "B" de una agencia de viajes y turismo respectivamente para conocer su proporción.

3.4 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas que se emplearon para la recolección de datos permitieron dar respuesta a las interrogantes de la tesis en que se emplearon entrevistas y encuestas.

3.4.1 Descripción de los instrumentos

3.4.1.1 Selección del instrumento

a. Entrevista

Los entrevistados fueron seleccionados en función a su disponibilidad facilitada por las empresas en estudio; incluyendo a Directores, Gerencias y Jefaturas que están relacionados con el tema de investigación

porque son quienes administran procesos y gestionan personas en la organización.

Las entrevistas se realizaron en los centros de trabajo con una duración promedio de 20 a 120 minutos por cada entrevista, las que fueron grabadas con el permiso expreso de los entrevistados con fines exclusivamente académicos y se utilizó una guía para la entrevista.

b. Encuesta

Se emplearon dos encuestas, la primera tuvo como propósito conocer el estado de la GC en las dos empresas, identificando necesidades y recolectando datos respecto a las variables de investigación sobre la percepción de los trabajadores; las mismas que fueron analizadas posteriormente. La segunda encuesta tuvo por objetivo conocer la situación actual respecto a la GC organizacional recogiendo datos para valorar los indicadores y su relación con las variables de estudio.

En la elaboración de la encuesta se consideró las variables, dimensiones, indicadores para su operacionalización. Las preguntas del instrumento fueron elaboradas a partir de los indicadores utilizando la escala de Likert para la valoración de las alternativas de respuesta.

En la Tabla N° 8, se muestra la escala de Likert con la valoración por cada alternativa de respuesta de las preguntas del instrumento.

Tabla 8. *Escala de valoración Likert*

Categoría	Valor
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Elaboración: La autora

3.4.1.2 Confiabilidad del instrumento

En la investigación realizada por Hernández, Fernández y Baptista en el 2014 indica que el grado de medición de las variables es determinado por la validez del instrumento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El Alfa de Cronbach se aplicó en la segunda encuesta para precisar la confiabilidad del instrumento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La primera encuesta no fue aplicada porque sólo fue de carácter informativo.

Los resultados obtenidos indican que se obtuvo un valor del Alfa de Cronbach de 0.74 donde se comprueba que la validez del instrumento es aceptable.

3.4.1.3 Validez del instrumento

Los datos utilizados provienen de la aplicación del cuestionario compuesto por veintiocho ítems. Se empleó “juicio de expertos” para la evaluación de la validez de contenido del cuestionario (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Se eligió a diez jueces expertos en gestión del conocimiento, siendo los jueces administradores, comunicadores e ingenieros con grado de maestría y doctorado, con experiencia laboral en temas de gestión del conocimiento y ventaja competitiva, entregándose una ficha de valoración (Anexo No. 6), solicitando su colaboración para realizar la revisión de cada ítem, valorando criterios que garanticen o evidencien propiedad y coherencia de cada ítem respecto a los objetivos de la investigación. Los jueces expertos valoraron cada ítem en términos de aprobación o desaprobación.

Finalmente, se realizó el procesamiento de la evaluación realizada por los jueces para precisar la validez de contenido del cuestionario utilizando el coeficiente V de Aiken que se aplica como un método

de validez apoyado en el criterio de expertos respecto a la validez del material a ser evaluado. Esta técnica permite la cuantificación de la validez del contenido y/o relevancia de los ítems respecto al contenido evaluado en los jueces. Los valores de este coeficiente, se encuentran entre 0 a 1 donde:

- Si $V=0$, existe un total desacuerdo con los ítems planteados.
- Si $V=1$, existe un total acuerdo con los ítems planteados.

La ecuación para el cálculo de este coeficiente es el siguiente:

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

Donde:

S: Es la suma de "si".

si: Es el valor asignado por un determinado juez.

n: Número de jueces.

c: Número de valores de la escala de valoración.

En el Anexo 6, se muestran los resultados de las valoraciones de cada juez observando que todos los ítems presentan una validez de contenido obteniendo valores de 0.8, 0.9 y 1, con una muestra de diez jueces expertos y considerando a los ítems válidos aquellos que tengan un nivel de significancia $p < 0.05$. Por lo mencionado, se identificó que en los veintiocho ítems empleados para valorar el cuestionario, en quince ítems se obtuvo un coeficiente "V de Aiken" con valor 1; en siete de los ítems se obtuvo un coeficiente de 0.9, y, finalmente 0.8 en seis ítems valorados. El valor del Aiken Total es de 0.93, lo cual indica que existe una validez de contenido del instrumento.

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para procesar la información se utilizó el software estadístico R realizándose posteriormente el análisis respectivo. El procesamiento se realizó en dos etapas; la primera etapa se efectuó una evaluación descriptiva de los datos y en la segunda se llevaron a cabo la prueba de hipótesis.

3.5.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos

Para analizar los datos se muestra una gráfica resumen respecto a los indicadores de las variables de estudio, el análisis factorial exploratorio, la prueba de Barlett, la prueba KMO que determinaron el grado de correlación entre las variables, análisis de ecuaciones estructurales y finalmente el análisis factorial confirmatorio.

3.6 Aspectos éticos

En la presente investigación, la autora ha respetado los créditos y opiniones de terceros y los derechos a la propiedad intelectual de las fuentes consultadas por cuestiones éticas. Así mismo, la autora ha respetado y conservado la privacidad de los datos facilitados por las empresas en estudio.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL MODELO

En el presente capítulo, se desarrolla la propuesta del modelo de GC organizacional para las agencias de viajes y turismo, considerando los principales factores de la GC organizacional para crear ventajas competitivas. En ese sentido, como resultado del análisis de las variables de la investigación, se presenta el modelo propuesto.

4.1 Propuesta del modelo inicial

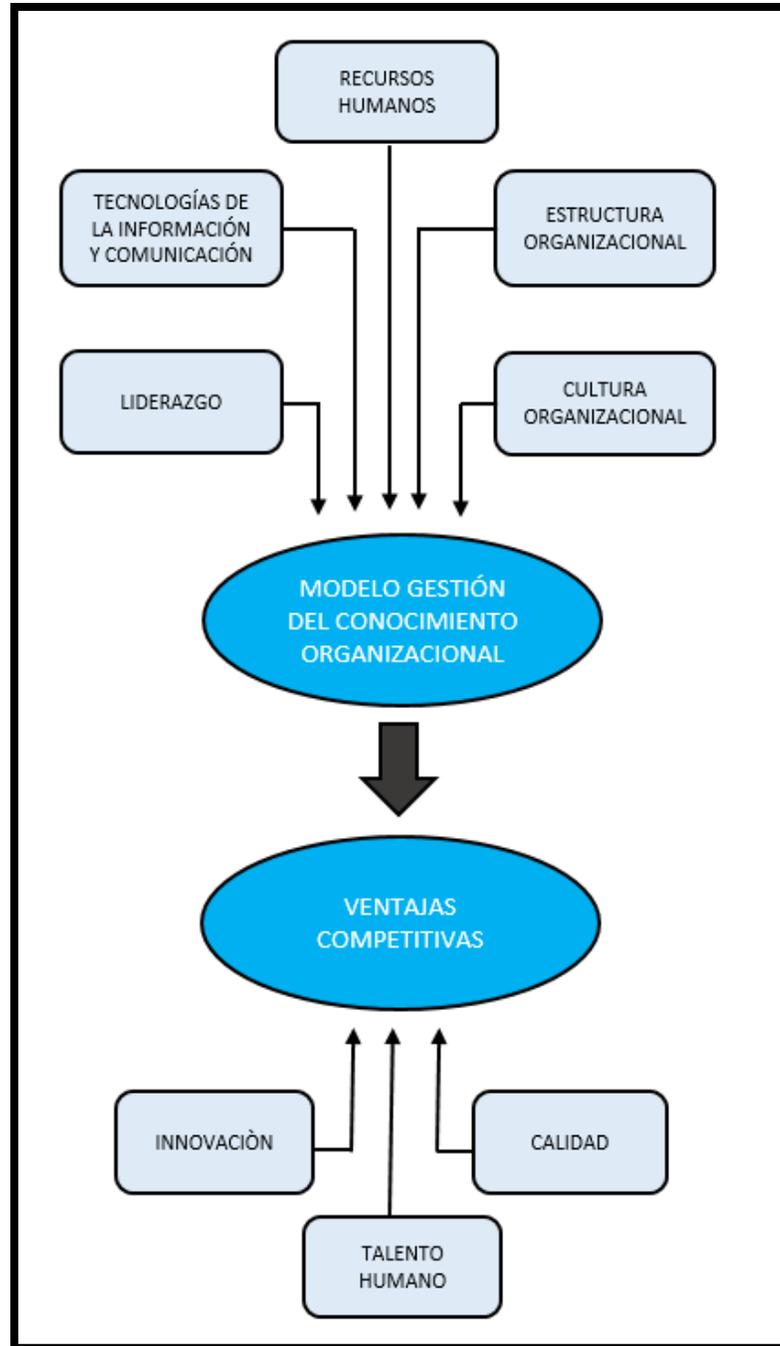
El turismo ha mostrado un crecimiento en los últimos años como consecuencia de la apertura de nuevos destinos en el mundo permitiendo posicionarse como un sector estratégico en el progreso económico de los países según lo informado por el Organismo Mundial del Turismo. Por esa razón, las empresas trabajan en diferenciar sus servicios para permanecer vigentes y competitivos en el mercado. Cabe precisar que, dicha competitividad se está logrando a través de los recursos humanos, debido al conocimiento y experiencia de los empleados que permite ofrecer productos y servicios que diferencia a unas empresas de otras.

El principal propósito de esta investigación es demostrar la importancia que tiene la GC organizacional para crear competitividad en el sector, principalmente en las agencias de viajes. La propuesta del modelo permitió contrastar la

literatura del marco conceptual y contextual con las prácticas y tendencias utilizadas por las organizaciones de nuestro medio hasta la construcción del modelo final; tomando como base el modelo KMAT (Andersen & APQC, 1999), permitió identificar las variables del modelo propuesto, dimensiones e indicadores recogidos también del marco contextual del sector.

El modelo inicial propone las variables GC organizacional y ventajas competitivas. La variable GC organizacional considera cinco dimensiones: cultura organizacional, estructura organizacional, liderazgo, recursos humanos y las TIC como facilitadores que permiten una mejor gestión. Así mismo, la variable ventajas competitivas considera tres dimensiones: talento humano, innovación y calidad.

Finalmente, podemos concluir que ante las exigencias del sector se requiere contar con un modelo de GC organizacional que permita a las agencias de viajes y turismo afrontar el mercado competitivo y exigente.



*Figura No 15. Modelo inicial.
Elaboración: La autora*

En la Tabla No 9, se presentan los elementos que componen las dimensiones e indicadores del modelo inicial.

Tabla 9. *Matriz de correspondencia de variables, dimensiones e indicadores del modelo inicial*

Variables	Dimensiones	Indicadores	N°	Preguntas
Modelo de Gestión del Conocimiento Organizacional	Tecnologías de la información y comunicación	Uso de las tecnologías de la información y comunicación	P1	¿La empresa utiliza las tecnologías de la información y comunicación para compartir información?
		Disponibilidad de herramientas tecnológicas	P2	¿La disponibilidad de herramientas tecnológicas ha facilitado sus labores en la gestión de atención a los clientes?
		Difusión de información en tiempo real	P3	¿La organización dispone de herramientas tecnológicas que permiten la colaboración de una manera rápida y efectiva entre todos los empleados?
			P4	¿Existe una diversidad de canales en los que se use herramientas tecnológicas para facilitar la transferencia de conocimiento en la organización?
	Cultura organizacional	Existencia de una cultura orientada al conocimiento e innovación	P5	¿La empresa fomenta el trabajo colaborativo entre sus empleados para gestionar el conocimiento e innovar en los productos o servicios que ofrece a sus clientes?
			P6	¿La creatividad de los empleados contribuye al desarrollo de la organización?
		Existencia de una cultura orientada al trabajo en equipo y visión compartida	P7	¿El trabajo en equipo, la visión compartida y la creatividad son la clave del éxito de la empresa?
			P8	¿Las reuniones de trabajo con el personal para compartir ideas y conocimiento ha mejorado la eficiencia de la empresa?
		Intercambio de información	P9	¿La cultura de la empresa promueve el intercambio de información con los empleados, clientes y proveedores?
			P10	¿La empresa considera importante la transmisión del conocimiento de un empleado a otro?
		Comunicación organizacional	P11	¿La comunicación organizacional se realiza a través de diversos mecanismos como reuniones, informes, programas de capacitación y creación de equipos multidisciplinarios?
			P12	¿En la organización existe una comunicación eficaz que permite el conocimiento de normas y reglamentos que mejoran el desempeño personal?

	Estructura organizacional	Difusión de directivas, procedimientos, manuales, reglamentos	P13	¿La organización está orientada a conocer y utilizar las capacidades y las habilidades de todo el personal?
			P14	La difusión de las directivas, procedimientos, manuales y/o reglamentos es necesario para un mejor desempeño del personal?
		Socialización del conocimiento	P15	¿El proceso de socialización del conocimiento, en la empresa, logra conocimientos nuevos e innovadores a su personal?
			P16	¿La comunicación abierta y transparente permite gestionar de forma proactiva los activos del conocimiento?
	Liderazgo	Índice de liderazgo	P17	¿Su conocimiento y trabajo es valorado por los jefes/gerentes y/o alta dirección en la empresa?
			P18	¿La capacidad de compartir y ofrecer conocimientos por parte de los líderes de la empresa facilita el intercambio de conocimientos?
		Competencias directivas	P19	¿Los líderes de la empresa gestionan el trabajo en equipo, facilitan las relaciones interpersonales y fomentan un clima favorable para la generación del conocimiento?
			P20	¿Los líderes de la empresa orientan a los empleados a identificar y utilizar sus capacidades y habilidades para mejorar su desempeño?
	Recursos Humanos	Rotación del personal	P21	¿La rotación del personal influye negativamente en la gestión operativa de la empresa?
			P22	¿La curva de aprendizaje causada por la rotación del personal influye en la gestión operativa de la empresa?
		Conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes	P23	¿La empresa conoce los gustos y preferencias del cliente lo que le permite obtener ventajas competitivas?
			P24	¿El conocimiento de los gustos y preferencias del cliente permite ofrecer servicios personalizados?
Formación continua del personal		P25	¿La empresa promueve la formación continua del personal?	
		P26	¿La organización propicia cursos o especializaciones para su personal en el área de trabajo en la cual se desempeña?	
Ventaja competitiva	Talento humano	Personas claves	P27	¿Las personas claves (aquellas con conocimiento y experiencia) de la empresa influyen en la generación de ventajas competitivas?
			P28	¿Las personas claves de la empresa contribuyen, con su conocimiento y experiencia, al óptimo desempeño organizacional?
			P29	¿La política de recompensas e incentivos de la empresa permite que el empleado se sienta valorado y reconocido por sus logros?

		Porcentaje de incentivos que recompensan al personal	P30	¿La política de recompensas e incentivos de la empresa fomenta el incremento de la productividad del empleado?
		Retención del personal	P31	¿Los planes de retención, individualizados y enfocados al bienestar y desarrollo del empleado aseguran su permanencia en la empresa?
	P32		¿Los planes de retención, donde el reconocimiento y la retribución son aspectos fundamentales que aseguran la permanencia del empleado en la empresa?	
	Innovación	Número de productos innovadores desarrollados de la creatividad del personal	P33	¿La especialización de los servicios y productos ofrecidos por la empresa es un factor determinante para la fidelización de los clientes?
			P34	¿La empresa promueve la creatividad e innovación entre el personal?
	Calidad	Índice de satisfacción de los clientes	P35	¿La oferta personalizada a las necesidades del cliente y el asesoramiento continuo reducen el número de reclamaciones?
			P36	¿La empresa brinda un servicio postventa como valor agregado para la fidelización del cliente?

Elaboración: La autora

Del modelo inicial se define desarrollar dos procesos de validación de variables, una orientada a la evaluación de datos cualitativos y otra a la evaluación de datos cuantitativos.

Respecto a la evaluación cualitativa, se aplicó la entrevista para recoger información del personal de ambas empresas, sobre sus opiniones, sentir y lo que hacen, orientándolos hacia la GC organizacional y ventaja competitiva tópicos de esta tesis.

En relación a la evaluación de datos cuantitativos, inicialmente se plantearon treinta y seis preguntas relacionados con las variables de investigación y sus dimensiones para obtener los datos preliminares respecto a la GC y la ventaja competitiva. Las preguntas de la encuesta se desarrollaron a partir del esquema teórico el cual contiene las áreas de Investigación, variables, dimensiones e indicadores. Estas preguntas están valoradas en la escala de intensidad "Likert" para su cuantificación, tomando el rango del 1 al 5. El objetivo de la encuesta es capturar, según el nivel de percepción del encuestado, el grado de influencia de cada variable con relación al tema de estudio.

4.1.1 Descripción de las variables de medición encontradas

En este punto, se detalla el análisis cualitativo de las variables de medición encontradas; mostrándose la relación de puntajes obtenidos a través del análisis realizado, ordenado en función al número de menciones, se identifica que el 17% de las menciones corresponde a la variable difusión de información en tiempo real, el 15% corresponde a la variable socialización del conocimiento, 13% a la variable difusión de directivas, procedimientos, manuales y reglamentos, un 12% corresponde a la variable existencia de una cultura orientada al trabajo en equipo y visión compartida, el 11% corresponde a la variable conocer las preferencias de los clientes, un 10% corresponde a las variables comunicación organizacional y existencia de una cultura orientada al

conocimiento e innovación, un 9% corresponde a la variable retención del personal, el 8% corresponde a la variable personas claves, el 7% corresponde a las variables uso de las TIC para compartir información, liderazgo, incentivos y recompensas al personal, el 6% corresponde a la variable formación continua del personal, el 5% corresponde a las variables satisfacción de los clientes, disponibilidad de las herramientas tecnológicas, el 4% corresponde a las variables productos innovadores desarrollados de la creatividad del personal y competencias directivas y un 2% corresponde a la variable rotación del personal.

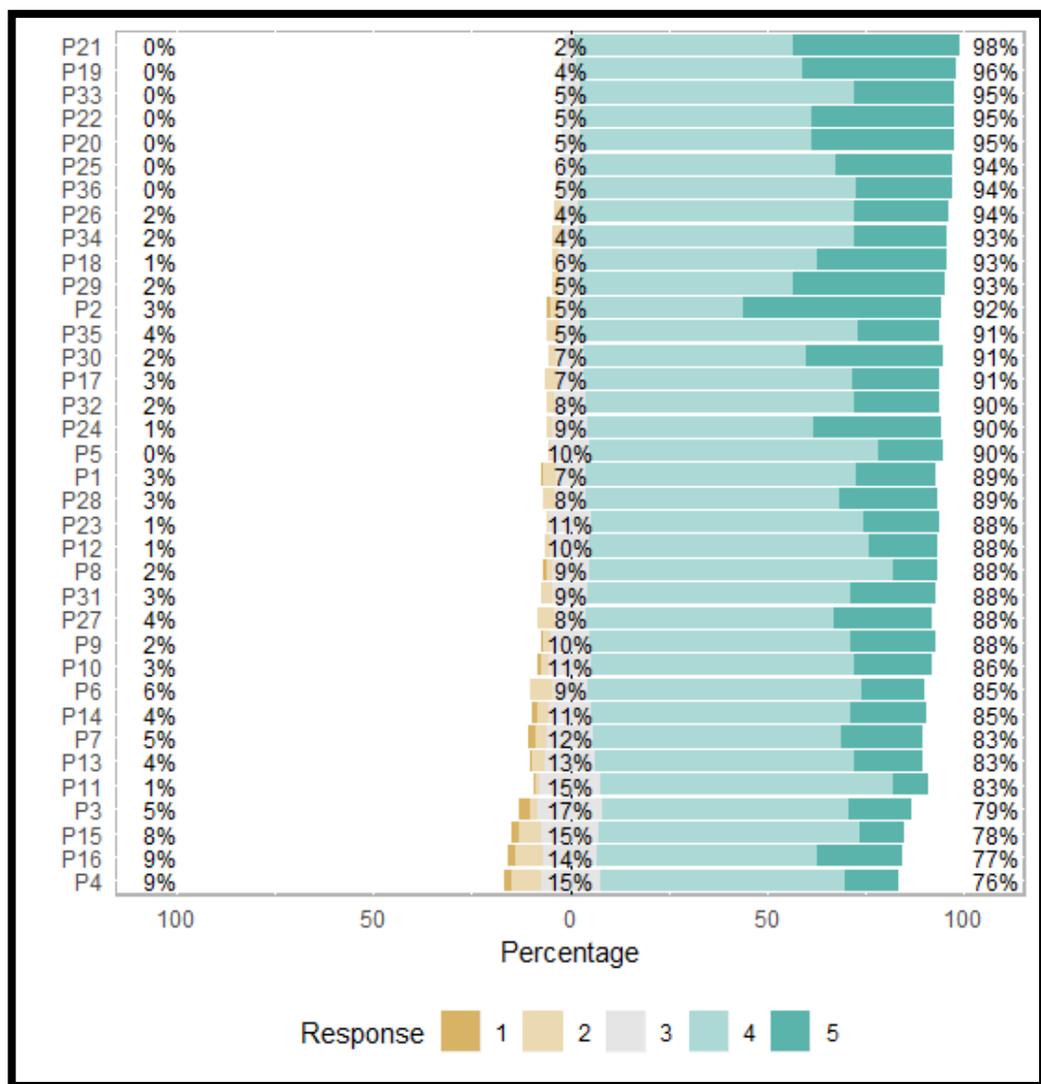
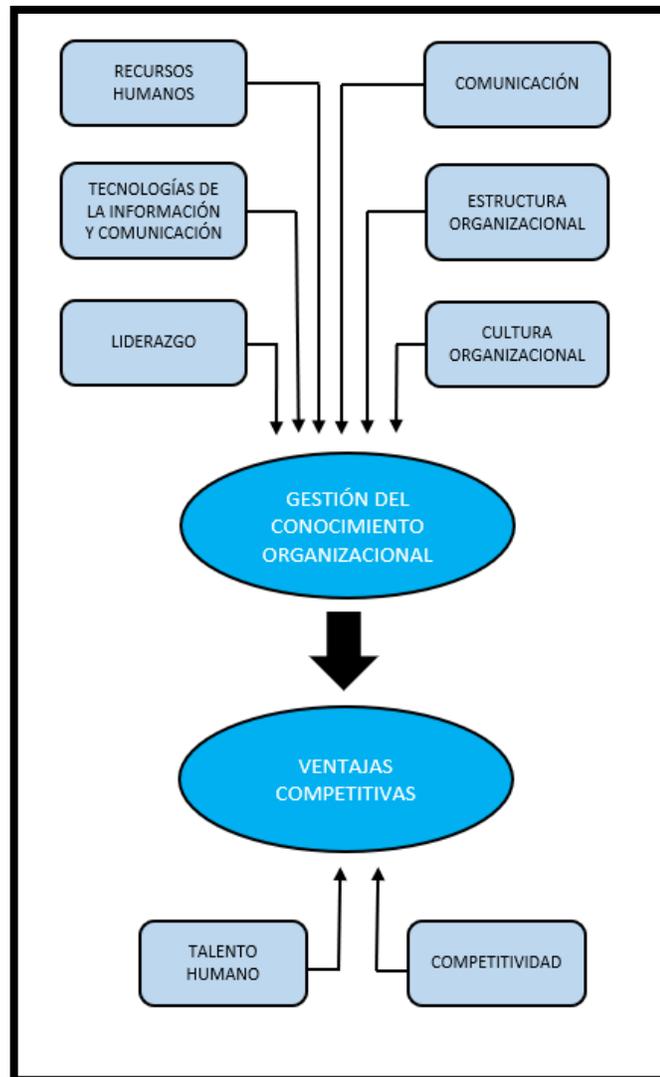


Figura No 16. Ranking de variables de medición.
Elaboración: La autora

De este grupo de variables identificadas por parte de los entrevistados se encuentran que 6 variables coinciden con las variables definidas en el modelo inicial y 8 son variables nuevas, esta agrupación visualiza en la Tabla 14. Matriz de correspondencia de variables, dimensiones e indicadores del modelo inicial

4.2 Propuesta del modelo final

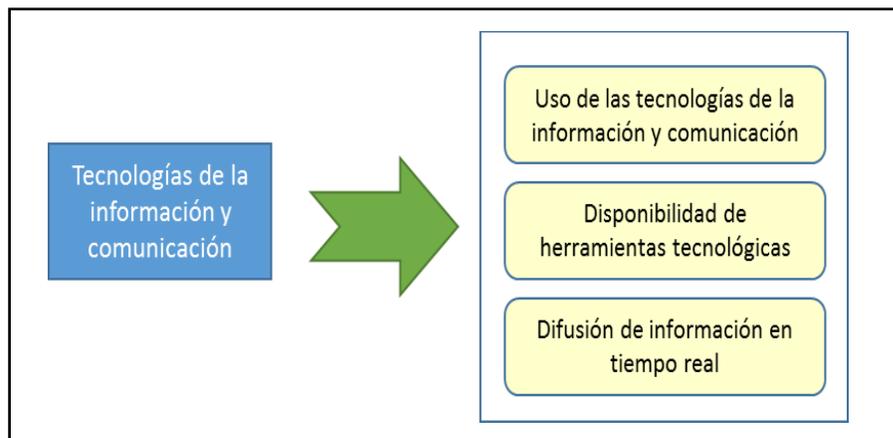
La propuesta del modelo detalla cada componente del modelo, analizando su relación e impacto con el conocimiento organizacional y la ventaja competitiva. En la siguiente figura se muestra la propuesta del modelo:



*Figura No 17. Modelo propuesto final.
Elaboración: La autora*

La diferencia entre la propuesta del modelo inicial versus el modelo final, radica en que inicialmente se contemplaron cinco dimensiones para la variable GC organizacional: recursos humanos, liderazgo, cultura organizacional, estructura organizacional y tecnologías de la información; y, para la variable ventaja competitiva se definieron tres dimensiones: talento humano, innovación y calidad.

a. Tecnologías de la información y comunicación



*Figura No 18. Componente TIC.
Elaboración: La autora*

Las TIC ayudan a establecer condiciones relacionadas a la GC organizacional cooperan para crear ventajas competitivas sustentadas en la innovación y las capacidades de sus colaboradores.

Al respecto, las TIC actúan como facilitadores tecnológicos, permitiendo acceder, generar y compartir conocimiento. Los empleados de las agencias de viajes y turismo han comprendido la importancia de contar con herramientas tecnológicas que faciliten sus labores diarias, fomentando la colaboración ente sus colaborados de manera rápida y efectiva; así como, en la atención con los clientes.

Tabla 10. *Estrategia relacionada con las TIC*

Actividades	Estrategia	Resultado
Utilizar las tecnologías de la información y comunicación	Disponer herramientas tecnológicas para facilitar las labores diarias de los empleados y permitir acceder y compartir conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a conocimiento de la organización. • Compartir conocimiento en tiempo real.

Elaboración: La autora

La incorporación de las TIC a la actividad turística ha permitido la apertura de nuevas posibilidades de incursionar en mercados que se consideraban lejanos; por consiguiente, es necesario utilizar activamente las nuevas tecnologías con la finalidad de agregar valor a través de la especialización de los servicios y productos, la personalización a las expectativas del cliente y el permanente asesoramiento. Existe una gama amplia de herramientas tecnológicas que facilitan la transferencia de conocimiento, promoviendo la comunicación directa con el cliente.

Las aerolíneas y los hoteles ahora han puesto a disposición en sus portales corporativos diversos canales para adquirir productos y servicios, donde el cliente puede comprar o realizar consultas directamente sin necesidad de hacerlo a través de un canal tradicional. Por lo mencionado, las agencias de viajes y turismo no compiten por costos sino por el valor diferenciador de sus servicios que ofrecen al cliente utilizando las TIC.

b. Cultura organizacional

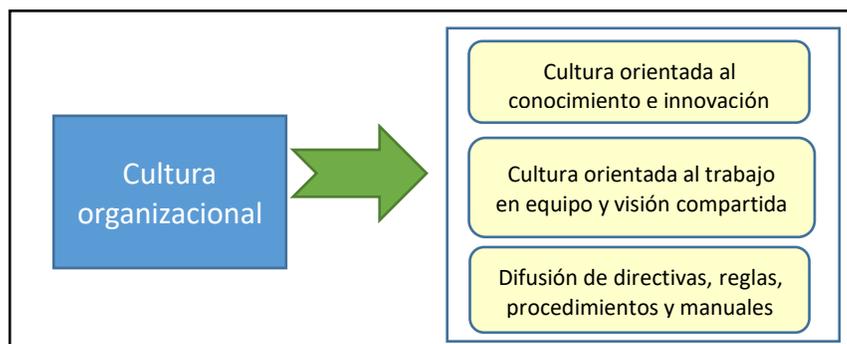


Figura No 19. Componente Cultura organizacional.

Elaboración: La autora

Las agencias de viajes y turismo deberán incorporar mecanismos y estrategias para cambiar la cultura organizacional tradicional hacia una cultura orientada al conocimiento; donde el recurso humano es el principal elemento crítico en este contexto. En ese sentido, se requiere trabajar con los empleados en la gestión del cambio, motivando, generando confianza, capacitando, implementando política de incentivos y recompensas por los logros alcanzados, entre otros; es decir, propiciando un ambiente donde los colaboradores perciban que sus aportes y/o contribuciones son valorados por la alta dirección. Al respecto, las agencias de viajes y turismo deben preocuparse por satisfacer las necesidades de sus empleados como primer paso en esta iniciativa.

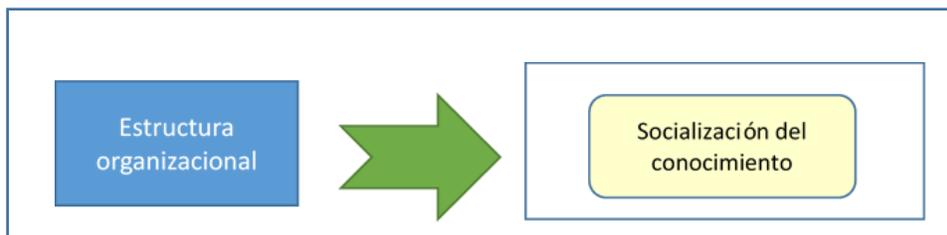
Tabla 11. *Estrategia relacionada con la cultura organizacional*

Actividades	Estrategia	Resultado
Adaptación	Promover la gestión del cambio hacia una cultura orientada al conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad empresarial • Adopción de valores y conductas • Compromiso de los empleados • Desempeño óptimo

Elaboración: La autora

La comunicación también es un factor importante, porque la cultura organizacional orientada al conocimiento servirá para interiorizar y crear una cultura organizacional más flexible, orientado al trabajo en equipo que permita gestionar el conocimiento, tener una visión compartida, reuniones de trabajo para compartir ideas y conocimiento, identificando capacidades y habilidades del personal para conseguir un mejor desempeño.

c. Estructura organizacional



*Figura No 20. Componente Estructura organizacional.
Elaboración: La autora*

Actualmente, las empresas operan en entornos cambiantes y sus estrategias se van adecuando de acuerdo a su contexto y competidores, adoptando estrategias, orientados al cumplimiento de las funciones que desempeña el personal para lograr los objetivos esperados. Cualquier organización, independiente de su tamaño, necesita tener una estructura que permita la diferenciación de sus competidores con el propósito de ofrecer un servicio de calidad soportado por las TIC e innovación y lograr la satisfacción del cliente.

Por otro lado, para definir una estructura organizacional es importante conocer y comprender que cada empresa es diferente, sus necesidades son diversas, su tamaño, su posicionamiento, su entorno, el estilo de gestión, entre otros aspectos que lo hacen diferente. En ese sentido, es necesario tomar en cuenta que, si la organización cambia, entonces la estructura organizacional también cambiará debido a sus nuevas necesidades, procesos, actividades que requiera para responder a sus nuevas metas y obtener resultados esperados.

Tabla 12. Estrategia relacionada con la estructura organizacional

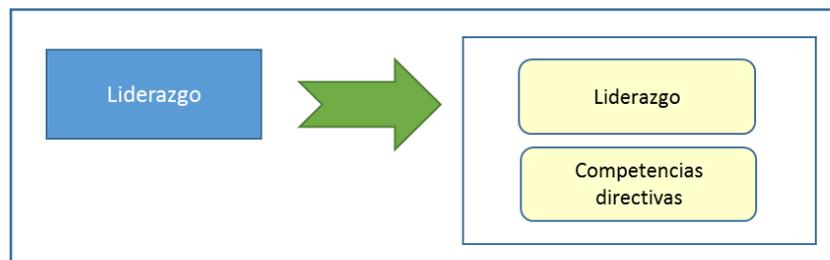
Actividades	Estrategia	Resultado
Socializar el conocimiento	Gestionar de forma proactiva los activos de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento nuevos e innovadores • Comunicación abierta y transparente • Mejoramiento del desempeño del personal
Analizar el entorno cambiante	Adecuarse a los entornos cambiantes	

Elaboración: La autora

Podemos concluir que, las estrategias de las empresas están relacionadas con la estructura organizacional, y, el comportamiento, actitudes, valores, creencias las que forman parte de su cultura; es por ello, que para analizar la estructura organizacional debemos también analizar la estrategia y cultura.

Los resultados que se obtengan, permitirán que las estrategias relacionadas con la estructura organizacional, mejore la comunicación entre los empleados y directivos, logrando que la comunicación sea transparente y abierta gestionando de forma proactiva los activos del conocimiento.

d. Liderazgo



*Figura No 21. Componente Liderazgo.
Elaboración: La autora*

El liderazgo es otro componente del modelo que es transversal, que involucra a la alta dirección, gerencias o jefes y a todos los que forman parte de la organización.

Los líderes cumplen un rol estratégico en el éxito de las organizaciones, no sólo porque son los encargados de definir las pautas y asegurar las condiciones para propiciar un clima laboral favorable para la generación de conocimiento. Por consiguiente, el líder tiene la capacidad de compartir, difundir conocimiento, fomentar el trabajo colaborativo, capacidad de convencimiento, facilitan las relaciones interpersonales, valoran los logros alcanzados por el personal, orientan a los colaboradores a poner en práctica sus capacidades y habilidades para mejorar su desempeño y finalmente una toma de decisiones acertada.

Por lo mencionado, las agencias de viajes y turismo que forman parte de esta investigación manifestaron que existe una combinación de tipos de líderes; los líderes formales aquellos que han sido designados por directores o gerentes de la empresa y también los líderes no formales que surgen de los mismos equipos de trabajo.

Tabla 13. *Estrategia relacionada con el liderazgo.*

Actividades	Estrategia	Resultado
Socializar el conocimiento	Fomentar la capacidad de compartir e intercambiar conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora el desempeño del personal.
Gestionar el cambio	Reforzar la motivación y el involucramiento para conseguir los objetivos y metas.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita el intercambio de conocimiento utilizando como soporte a las tecnologías de la información y comunicación.
Analizar el entorno cambiante	Fomentar la confianza en cada empleado, la responsabilidad y el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal motivado por el reconocimiento de sus logros y con expectativa de crecimiento profesional.
	Compartir el esfuerzo con el equipo de trabajo.	

Elaboración: La autora

e. Comunicación

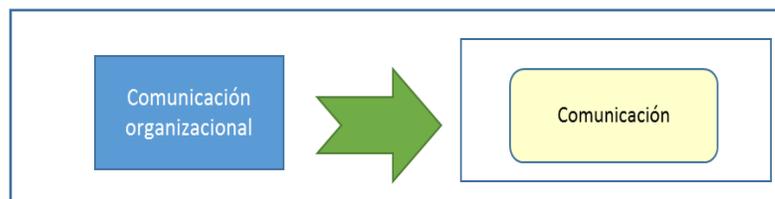


Figura No 22. Componente Comunicación.

Elaboración: La autora

La comunicación es un componente importante en el modelo de GC organizacional, porque resalta la importancia respecto al nivel de comunicación que debe lograrse en la organización. Precisar que, si no existe comunicación no se conseguirá transferir conocimiento, es por ello, se requiere realizar una

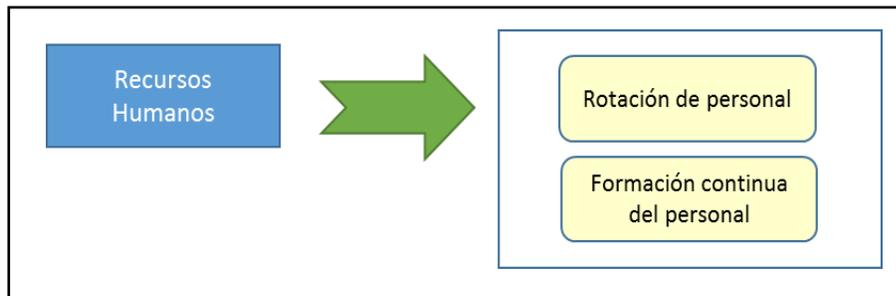
planificación de las comunicación que permita tener una comunicación organizada, formal, clara, y, sobre todo emplear un lenguaje común que mejore las relaciones interpersonales.

Algunos autores mencionan que la comunicación interna es considerada como una herramienta de gestión. Por su parte, Lacasa (2004) menciona que a través de la aplicación de la comunicación interna se puede generar y mantener la cultura en las empresas; adecuarse a las exigencias y actuando como agente de cambio en la organización. De igual manera, este autor manifiesta que la tarea difícil de administrar la comunicación interna es mediante la motivación y participación de sus integrantes. Así mismo, menciona que ser competitivos no se centra en tecnología exclusivamente sino también en técnicas de gestión.

En ese sentido, cuando se realizaron las entrevistas al personal directivo y ejecutivo de ambas empresas, manifestaron que la tecnología no es sinónimo de competitividad, coincidiendo con lo mencionado por Lacasa, quien sostiene que el triunfo de las empresas requiere de la efectividad en las comunicaciones. Los líderes de las agencias de viajes también señalaron que, si la comunicación no es eficiente y efectiva con el cliente, no podemos garantizar el éxito ni ser competitivos, considerando que es el medio utilizado para establecer contacto con el cliente. Al respecto, también resaltaron la importancia de formular y/o actualizar los planes de comunicaciones que permita estandarizar los medios y mecanismos de comunicación interna y externa para que la comunicación sea adecuada y estableciendo patrones para este fin. El plan de comunicación mínimo debe considerar los siguientes aspectos:

Por otro lado, mantener accesible y disponible el conocimiento permitirá agilizar la toma de decisiones empleando estrategias adecuadas de comunicación (Arambarri, 2014).

f. Recursos humanos



*Figura No 23. Componente Recursos humanos.
Elaboración: La autora*

Para el cumplimiento de los objetivos empresariales es necesario que todos los empleados estén alineados con estos objetivos, y a su vez, permita alcanzar sus metas personales para el beneficio de ambas partes. En ese sentido, todos los esfuerzos que realicen ambas partes deberán estar enfocados a su cumplimiento.

En la presente investigación, el factor recursos humanos considera dos variables: Rotación de personal y Formación continua del personal que se desarrollarán en adelante.

El nivel de rotación de personal es un punto importante en la gestión de los recursos humanos, porque cuando se menciona rotación de personal, es sinónimo de despido de personal, y por ende, crea un clima de inestabilidad, confusión y altera el desempeño laboral del empleado; impactando en su eficiencia. Por su parte, Vallejo (2015) define a la rotación de personal como los ingresos y salidas del personal en la organización; por lo general, cada separación es sustituida por una nueva contratación de un reemplazante para suplir dicho puesto de trabajo.

De manera paralela y con igual importancia, es necesario validar como es el proceso de asimilación de conocimiento y/o información del empleado a través

de su perfil personal y profesional, de tal manera que, permitirán la identificación de las aspiraciones, conocimientos, motivaciones, habilidades, con el propósito de conocer el estilo de aprendizaje de cada empleado y proponer estrategias que permitan un adecuado aprovechamiento del saber.

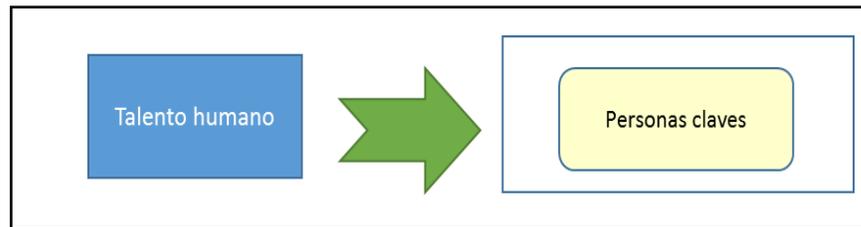
Actualmente, la formación continua del trabajador es considerada un factor crítico de éxito y es parte de la estrategia de la organización porque permitirá de alguna manera retener al personal especializado, incrementando y fortaleciendo sus habilidades y capacidades para mejorar su desempeño profesional. En el presente, estas empresas no sólo se preocupan por capacitar a su personal respecto a los objetivos del negocio sino también en temas transversales como marketing para presentar sus productos y servicios, oratoria, liderazgo, habilidades blandas, capacidad de negociación y resolución de conflictos, benchmarking entre otros.

Tabla 14. *Estrategia relacionada con los recursos humanos.*

Actividades	Estrategia	Resultado
Capacitar y motivar al personal. Reconocer los requerimientos de formación del personal. Identificar la forma en que el personal perciba el reconocimiento de los logros alcanzados.	Promover la especialización de los servicios y productos ofrecidos que deben estar orientados a conocer las preferencias del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de recursos humanos • Crecimiento personal y profesional de acuerdo a sus expectativas laborales. • Implementación de políticas de incentivos y recompensas al personal. • Eficiencia en los procesos operativos.

Elaboración: La autora

g. Talento Humano



*Figura No 24. Componente Talento humano.
Elaboración: La autora*

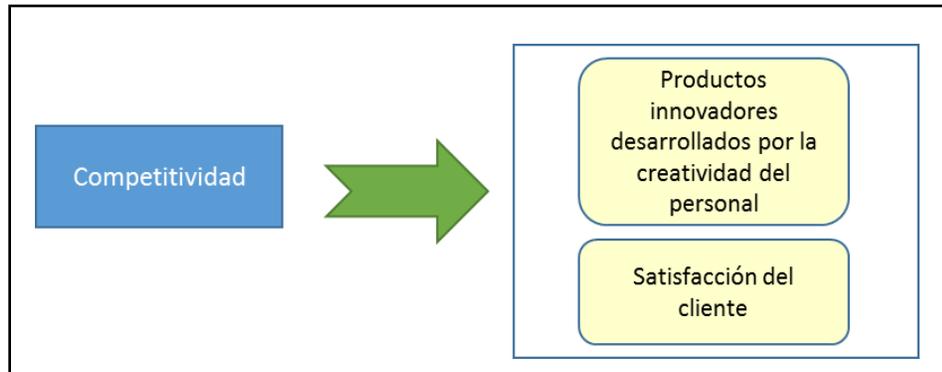
Hoy, las empresas no son las mismas de hace diez años debido a los cambios exigentes y altamente competitivos que afectan a su gestión operativa. Ante ese contexto, las empresas invierten en conocimiento, innovaciones tecnológicas, infraestructura tecnológica, capacitación permitiendo estar cercano al éxito e incrementar su productividad; sin embargo, este no lo garantiza necesariamente. En tanto, las agencias de viajes deben asumir y afrontar estos cambios rápidamente si quieren permanecer vigentes en el mercado; para ello requiere el apoyo del personal para cumplir los objetivos organizacionales. La gestión del talento humano permite identificar capacidades y habilidades para tener un mejor aprovechamiento del desempeño en la empresa; sin embargo, hay que tener en cuenta que el personal debe estar dispuesto a colaborar para contribuir al progreso de la organización.

La clave para el desarrollo de las empresas hoy en día lo constituye el talento humano especialmente en las empresas proveedoras de servicios, como son las agencias de viajes y turismo que interactúan constantemente con sus proveedores, clientes, operadores turísticos, aerolíneas, seguros, etc., quienes utilizan intensivamente información; donde el valor agregado y diferenciador se ofrece como conocimiento.

Las agencias de viajes y turismo están en constante capacitación e innovación debido a la naturaleza operativa de estas empresas donde no todo está dicho; satisfacer las expectativas y exigencias del cliente siendo una tarea

compleja por la diversidad de competidores en el mercado. Para contribuir a través del conocimiento y experiencia al óptimo desempeño organizacional e influir en la generación de ventajas competitivas, el talento humano es el activo imprescindible en la organización.

h. Competitividad



*Figura No 25. Componente Competitividad.
Elaboración: La autora*

El término “Competitividad” en esta investigación está centrada en dos aspectos: los productos innovadores desarrollados de la creatividad del personal y la satisfacción del cliente.

Muchas veces cuando hablamos de gestión del conocimiento nos referimos al proceso del conocimiento (capturar, organizar y distribuir), sin embargo, es necesario no olvidar que a través del conocimiento se puede innovar. Innovar no necesariamente implica crear algo que no existe, sino también consiste en hacer de manera diferente lo que ya hacemos aplicando la creatividad.

Tabla 15. *Estrategia relacionada con competitividad.*

Actividades	Estrategia	Resultado
Elaborar programas de creatividad.	Fomentar una cultura orientada a la creatividad e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes de cambio. • Oferta de valor al cliente. • Nuevos productos y servicios. • Enfoque y Fidelización en el cliente. • Ser competitivo.
Compromiso con la mejora continua.	Fomentar la creativa.	
Trabajo en equipo.	Promover una actitud emprendedora. Apertura y confianza en las relaciones.	

Elaboración: La autora

La especialización de los servicios y productos ofrecidos por las agencias de viajes y turismo es un factor determinante para lograr la fidelización del cliente, la personalización de los servicios y el asesoramiento continuo minimizan las reclamaciones respecto al servicio otorgado. Por tanto, para determinar el nivel de satisfacción y calidad del servicio prestado, las agencias de viajes y turismo del presente estudio imparten una encuesta a los clientes.

4.3 Validación del modelo

La validación realizada al modelo propuesto consiste en una validación indirecta que es el resultado de las opiniones de miembros de directorio y altos ejecutivos de las agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana relacionados al tema en desarrollo.

4.3.1 Criterios para la evaluación del modelo

En la siguiente tabla, se especifican los criterios de evaluación:

Tabla 16. *Criterios de evaluación del modelo*

Criterio	Nº	Pregunta	5	4	3	2	1
Impacto	1	¿Considera que la propuesta del modelo de gestión del conocimiento organizacional generará ventajas competitivas para las agencias de viajes y turismo?					
	2	¿Considera que la propuesta del modelo es apropiado para mejorar la eficiencia de las agencias de viajes y turismo?					
Inversión	3	¿Cómo miembro directivo cual sería el nivel de inversión que asumiría para mejorar la gestión?					
Aplicabilidad	4	¿Considera que el uso de las TIC permite la colaboración entre todos los empleados de manera rápida y efectiva?					
	5	Según su criterio, ¿considera que la empresa promueve el trabajo en equipo y valora el conocimiento?					
	6	¿Considera usted, que ¿es necesario conocer los procedimientos, reglamentos, manuales de la empresa para un mejor desempeño del personal?					
	7	¿Considera que la alta dirección debe participar activamente en las iniciativas de mejora e innovación en la empresa?					
	8	Existe compromiso de parte de la empresa con la formación continua y desarrollo del personal					
	9	¿Considera usted que la creatividad e innovación son factores críticos para crear ventajas competitivas?					
Factibilidad	10	¿La propuesta del modelo de gestión de conocimiento es factible ser incorporado al modelo de gestión de las agencias de viajes y turismo?					
Conceptual	11	¿Es apropiada la forma de aplicación de los conceptos y teorías empleadas por el modelo propuesto?					
Innovación	12	¿Usted considera que el modelo propuesto puede considerarse una herramienta de gestión para la innovación empresarial?					

Elaboración: La autora

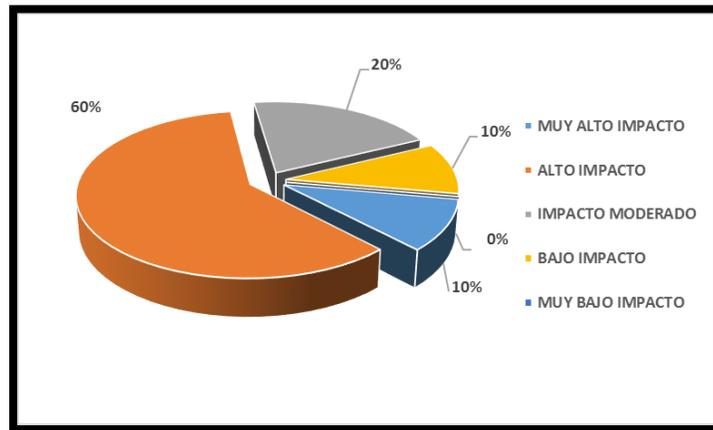
4.3.2 Análisis e Interpretación de los resultados

La validación del modelo propuesto se llevará a cabo con los resultados del análisis de los datos que responde al juicio del entorno respecto a los conocimientos y experiencias de las personas seleccionadas. Finalizada la

recopilación de la información proporcionada por los diez expertos, se muestra el resultado obtenido por cada pregunta formulada.

Pregunta 1:

¿Considera usted que la propuesta del modelo de gestión del conocimiento organizacional generará ventajas competitivas para las agencias de viajes y turismo?



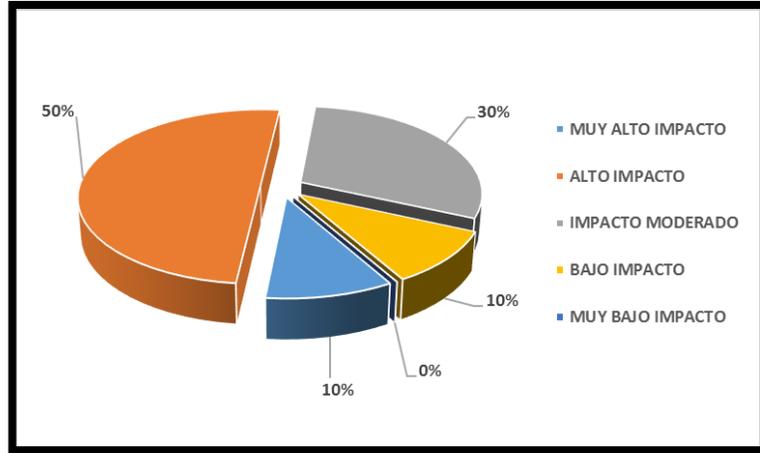
*Figura No 26. Impacto 1.
Elaboración: La autora*

Análisis:

Respecto a este criterio, el 60% expresaron que el modelo propuesto de GC organizacional generará ventajas competitivas para las agencias de viajes y turismo, un 20% respondió como “Impacto moderado”, con un 10% “Muy alto impacto” y “Bajo impacto”.

Pregunta 2:

¿Considera que la propuesta del modelo es apropiada para mejorar la eficiencia de las agencias de viajes y turismo?



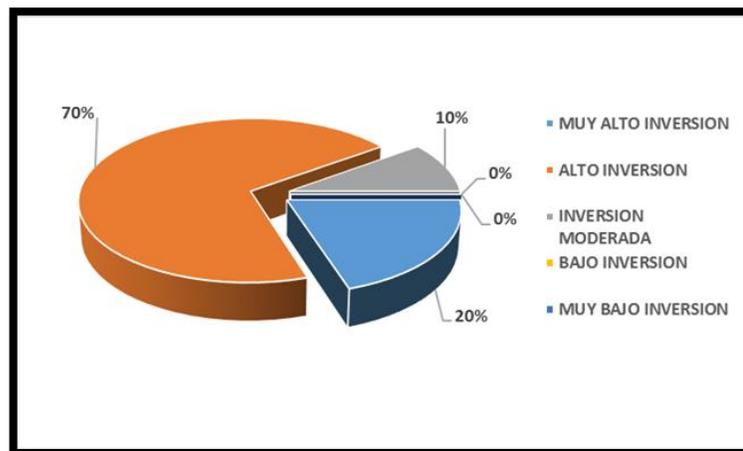
*Figura No 27. Impacto 2.
Elaboración: La autora*

Análisis:

En este criterio, el 50% expresaron que es apropiada la propuesta del modelo y que mejorará la eficiencia, un 30% respondió “Impacto moderado”, un 10% “Muy alto impacto” y “Bajo impacto”.

Pregunta 3:

¿Cómo miembro directivo cual sería el nivel de inversión que realizaría para mejorar la gestión?



*Figura No 28. Inversión.
Elaboración: La autora*

Análisis:

Este criterio comprueba que el 90% expresaron que estarán dispuestos a asumir una inversión para mejorar la gestión de la agencia de viajes y turismo, y un 10% realizaría una “Inversión moderada”.

Pregunta 4:

¿Considera que el uso de las TIC permite la colaboración entre todos los empleados de manera rápida y efectiva?

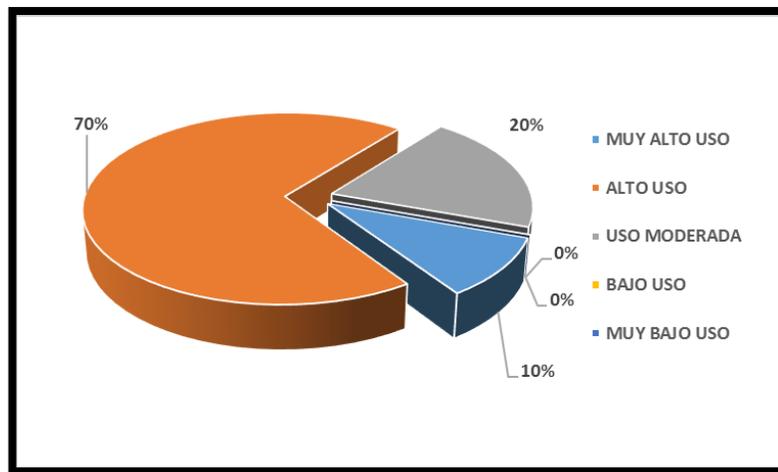


Figura No 29. Inversión – Uso de las TIC.

Elaboración: La autora

Análisis:

Se observa que el 70% opinaron que un “Alto uso” en las TIC mejora la colaboración de los empleados de manera rápida y efectiva, y un 20% “Uso moderado” y finalmente un 10% respondieron “Muy alto uso”.

Pregunta 5:

Según su criterio, ¿considera que la empresa promueve el trabajo en equipo y valora el conocimiento?

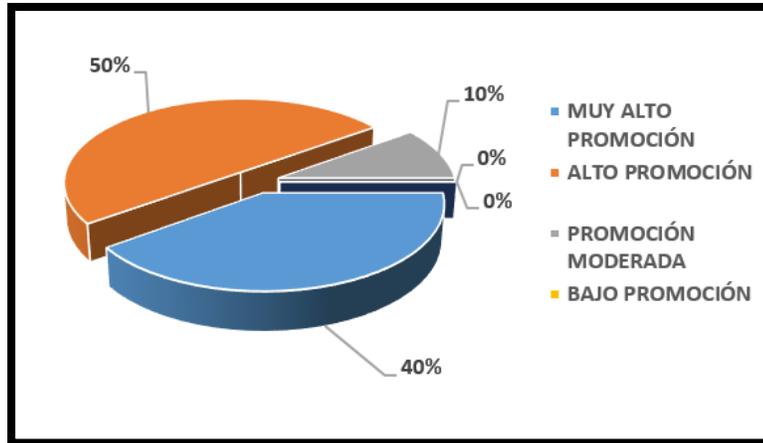


Figura No 30. Aplicabilidad – Trabajo en equipo.
Elaboración: La autora

Análisis:

Se observa que el 50% opinaron que debe fomentarse una “Alta promoción” de los trabajos en equipo y valorar el conocimiento que se crea y comparte para lograr un óptimo desempeño del personal. Un 40% respondieron “Muy alta promoción” y un 10% “Promoción moderada”.

Pregunta 6:

¿Considera usted, que ¿es necesario conocer los procedimientos, reglamentos, manuales de la empresa para un mejor desempeño del personal?

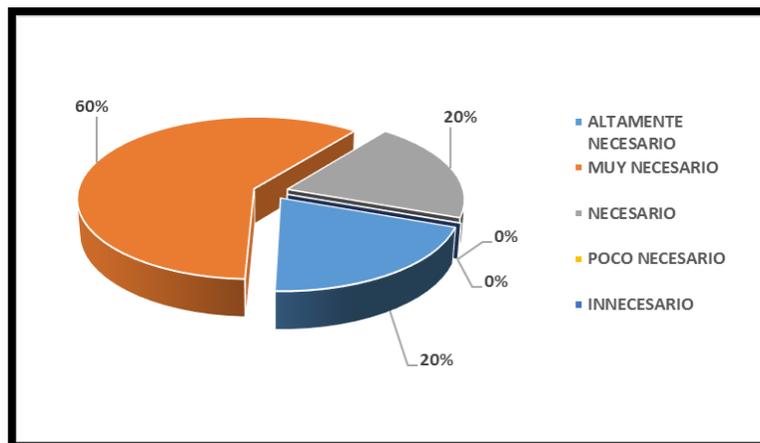


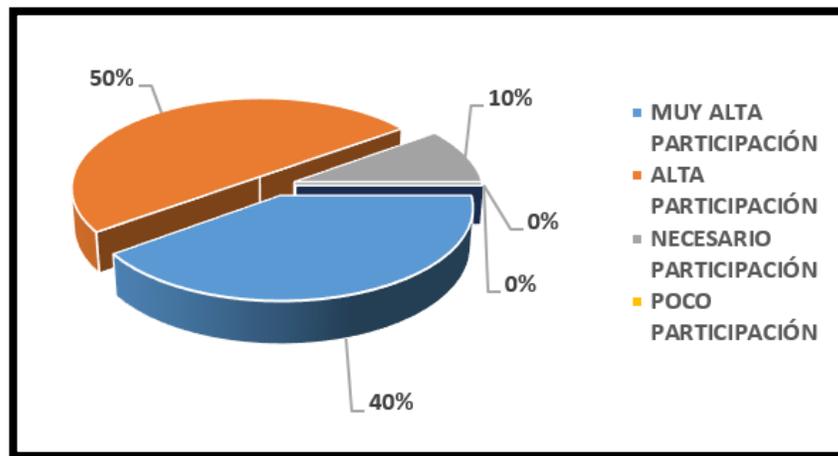
Figura No 31. Aplicabilidad – Conocer procedimientos, reglamentos y manuales.
Elaboración: La autora

Análisis:

Se observa que el 60% opinaron que es “Altamente necesario” que el personal de la empresa conozca los procedimientos, reglamentos, manuales para un mejor desempeño de sus labores diarias. Un 20% respondieron “Muy necesario” y “Necesario” respectivamente.

Pregunta 7:

¿Considera que la alta dirección debe participar activamente en las iniciativas de mejora e innovación en la empresa?



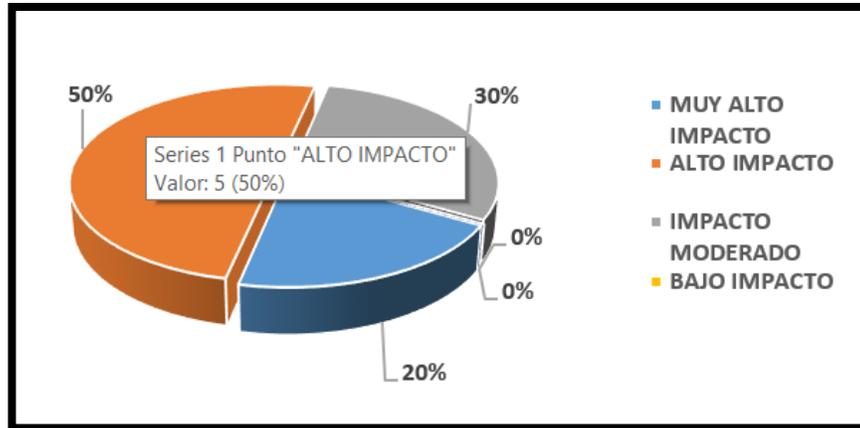
*Figura No 32. Aplicabilidad – Participación activa de la alta dirección.
Elaboración: La autora*

Análisis:

El 50% opinaron que los líderes deben tener “Alta participación” en las iniciativas de mejora e innovación en la empresa; un 40% “Muy alta participación” confirmándose que el respaldo firme y comprometido genera un ambiente de confianza y un 10% “Necesaria participación”.

Pregunta 8:

Existe compromiso de parte de la empresa con la formación continua y desarrollo del personal



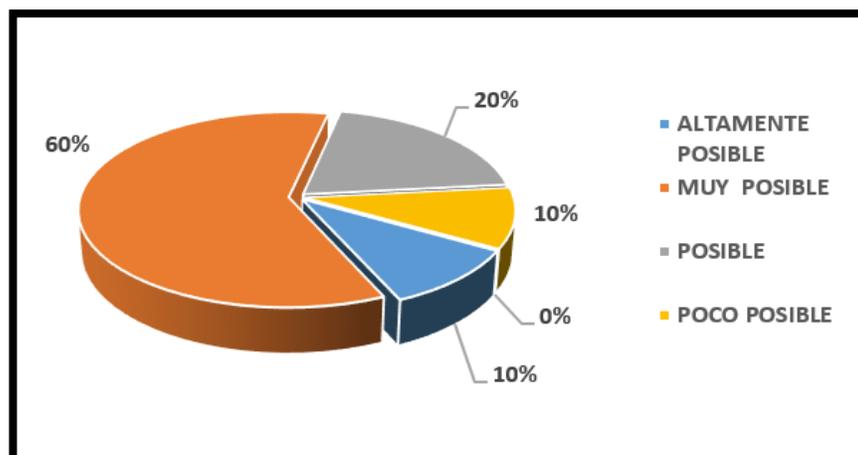
*Figura No 33. Aplicabilidad – Formación del personal.
Elaboración: La autora*

Análisis:

Según este criterio el 50% opinaron “Muy comprometido”, que hoy en día las empresas deben promover la formación continua y el desarrollo de su personal para lograr un óptimo desempeño organizacional, un 30% “Comprometido” y un 20% “Altamente comprometido”.

Pregunta 9:

¿Considera usted que la creatividad e innovación son factores críticos para crear ventajas competitivas?



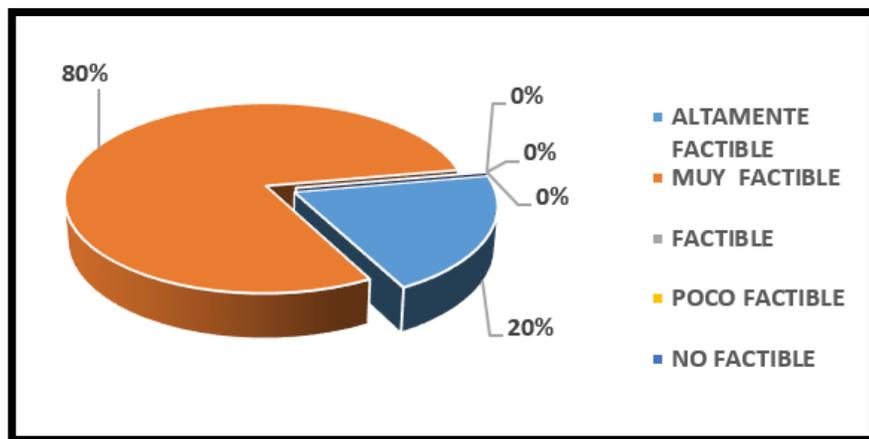
*Figura No 34. Aplicabilidad – Creatividad e innovación del personal.
Elaboración: La autora*

Análisis:

El 60% opinaron “Muy posible”, que las actividades de creación e innovación del personal son factores que influyen en la generación de ventajas competitivas. Un 20% respondieron “Posible” y un 10% “Altamente posible” y “Poco posible”.

Pregunta 10:

¿La propuesta del modelo de gestión del conocimiento es factible ser incorporado al modelo de gestión de las agencias de viajes y turismo?



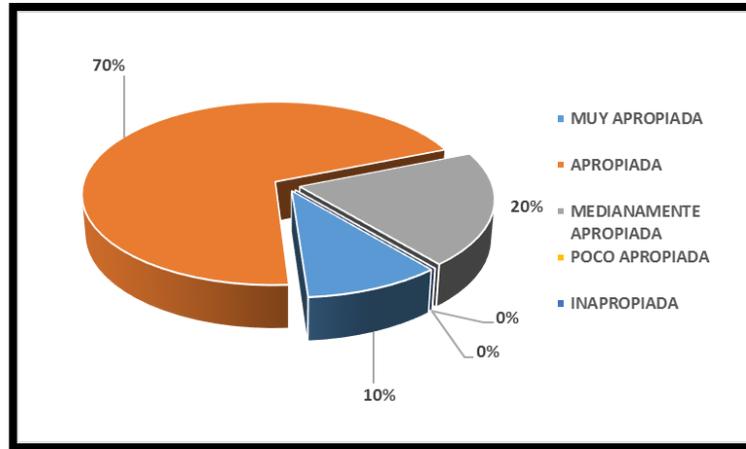
*Figura No 35. Factibilidad – Incorporación del modelo.
Elaboración: La autora*

Análisis:

Se observa que el 80% respondieron que es “Muy factible” y el 20% “Altamente factible” incorporar la propuesta del modelo al modelo de gestión de las agencias de viajes y turismo para lograr un óptimo desempeño de la organización.

Pregunta 11:

¿Es apropiada la forma de aplicación de los conceptos y teorías empleadas por el modelo propuesto?



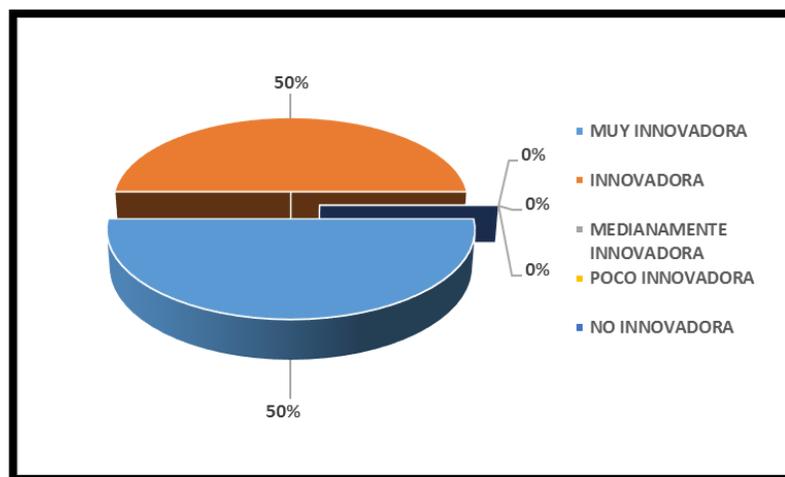
*Figura No 36. Conceptualización
Elaboración: La autora*

Análisis:

El 70% opinaron “Apropiado”, un 10% “Muy apropiado”, confirmando que la aplicación de conceptos y teorías aplicadas al modelo propuesto puede incorporarse al modelo de gestión corporativa.

Pregunta 12:

¿Usted considera que el modelo propuesto puede considerarse una herramienta de gestión en la innovación empresarial?



*Figura No 37. Innovación
Elaboración: La autora*

Análisis:

El 100% respondieron con un 50% “Muy innovadora”, un 50% “Innovadora”, confirmando que el modelo propuesto puede considerarse una herramienta de gestión para la innovación empresarial.

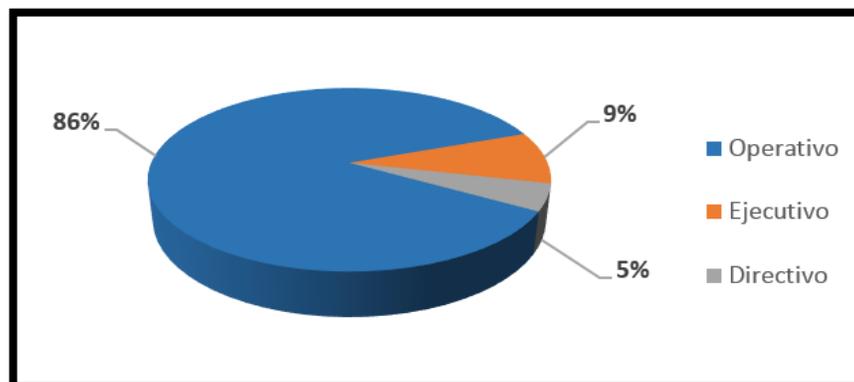
CAPÍTULO V

RESULTADOS

En este capítulo, se presentan las tablas y gráficos como representación de los resultados obtenidos con la aplicación de estadísticos descriptivos e inferenciales para el análisis e interpretación; así como, las pruebas de hipótesis respectivas.

5.1 Resumen descriptivo

Se efectuó un breve análisis de los grupos de encuestados según el cargo que desempeñan, años de experiencia en el sector y grado de instrucción del personal de ambas empresas.



*Figura No 38. Cargo que desempeñan el personal en las empresas.
Elaboración: La autora*

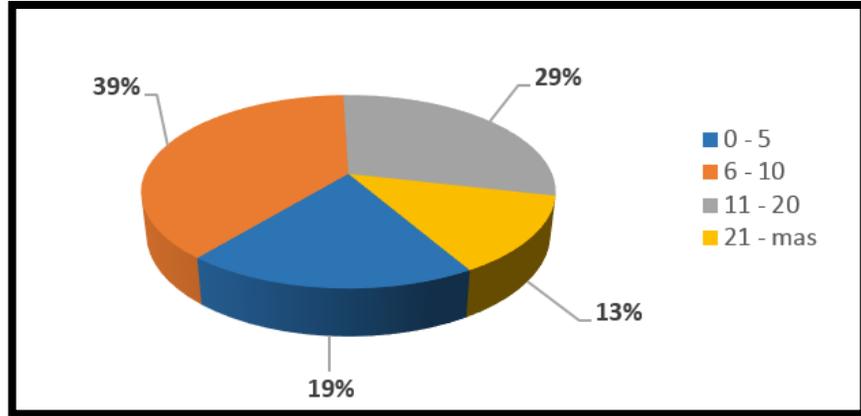


Figura No 39. Años de experiencia en el sector del personal de las empresas.
Elaboración: La autora

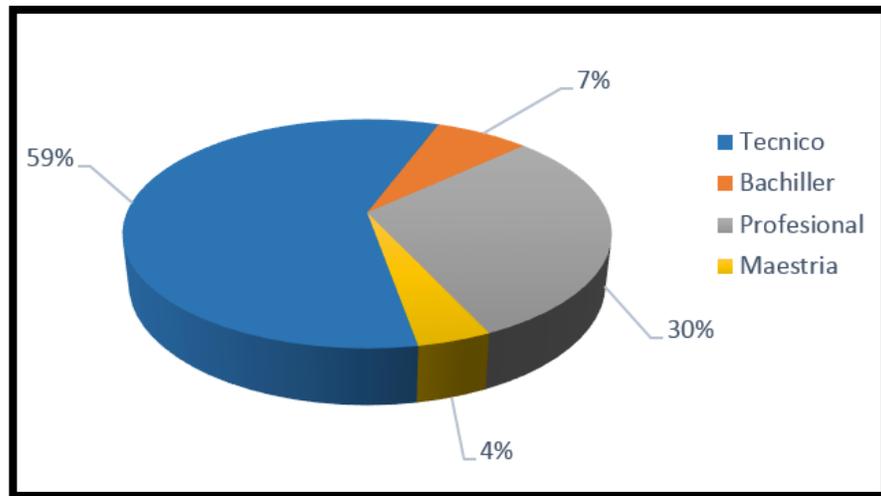


Figura No 40. Grado de instrucción del personal de las empresas.
Elaboración: La autora

5.1.1 Análisis descriptivo de la situación actual

a. Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

En relación a los resultados obtenidos respecto a la situación actual, se denotó que el 90% de los encuestados mencionaron que utilizan las TIC para transferir conocimiento, así mismo, el 92% opinaron que la disponibilidad de las herramientas tecnológicas ha favorecido las labores diarias en la atención a los clientes.

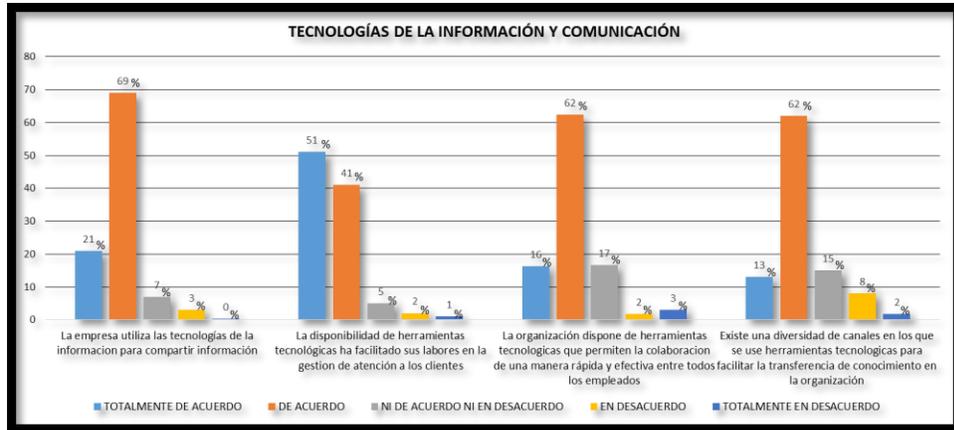


Figura No 41. Diagrama de barras sobre opinión de las TIC.
Elaboración: La autora

b. Cultura organizacional

El 90% de los encuestados indican que están de acuerdo que la empresa promueva el trabajo colaborativo, de tal manera que permita administrar el conocimiento para innovar en la empresa. Así mismo, el 85% opinaron que la difusión de políticas, reglamentos, procedimientos, manuales permitirá lograr un mejor desempeño del personal.



Figura No 42. Diagrama de barras sobre la opinión de cultura organizacional.
Elaboración: La autora

c. Estructura organizacional

El 77% opinaron que la socialización del conocimiento logra nuevos e innovadores conocimientos en su personal. Además, coincidentemente el 77% indica que una comunicación abierta y transparente permite gestionar los activos del conocimiento de manera proactiva.

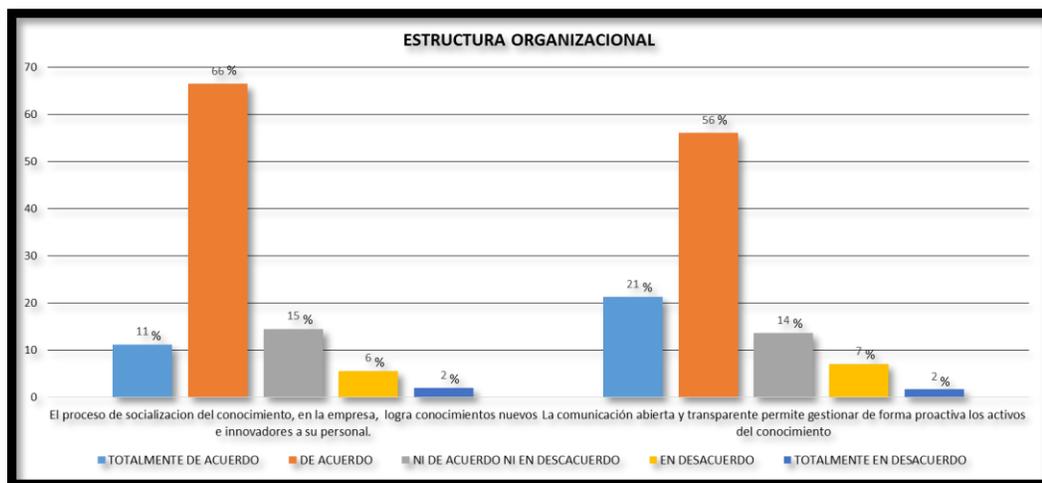


Figura No 43. Diagrama de barras sobre la opinión de estructura organizacional.
Elaboración: La autora

d. Liderazgo

El 96% manifestaron que los líderes de la empresa gestionan el trabajo en equipo, facilitando las relaciones interpersonales y fomentan un clima favorable para la generación del conocimiento. Así mismo, los empleados consideran la importancia de la valoración y reconocimiento por parte de los jefes/gerentes y/o alta dirección sobre su conocimiento y contribuciones para el logro de los objetivos organizacionales.

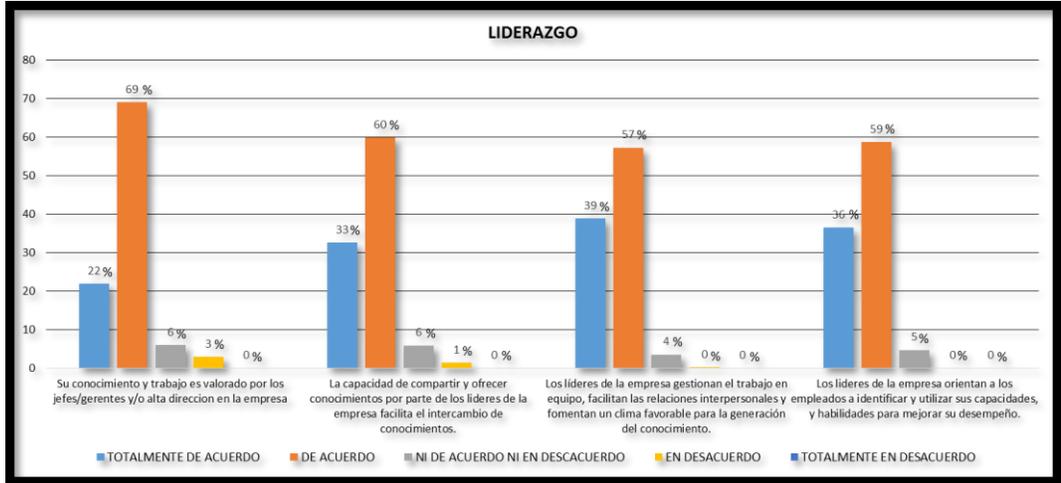


Figura No 44. Diagrama de barras sobre la opinión de liderazgo.
Elaboración: La autora

e. Recursos humanos

El 98% de los encuestados respondieron que la rotación de los empleados influye de manera negativa en la operatividad de la organización. Por otra parte, el 94% mencionaron que la gestión de los recursos humanos promueve la formación continua. A través del profesionalismo del personal se ofrece un buen servicio que permite obtener la fidelización con el cliente.

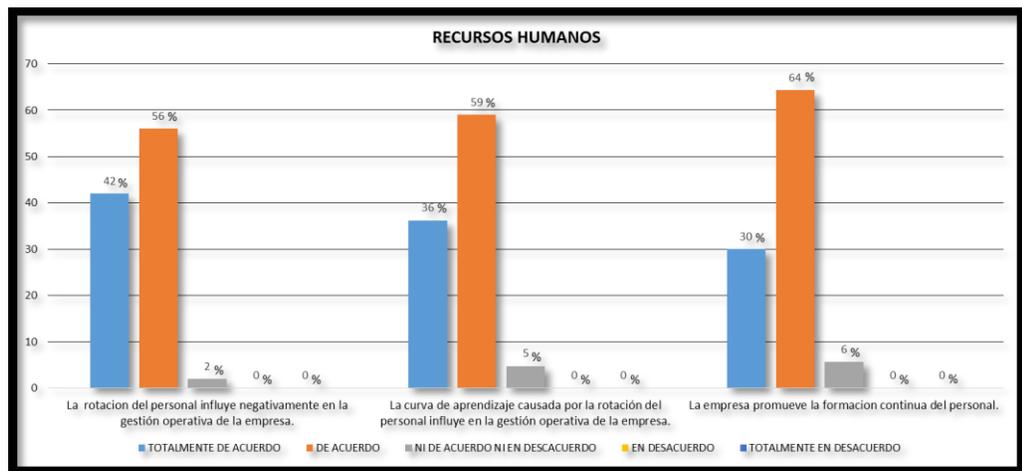
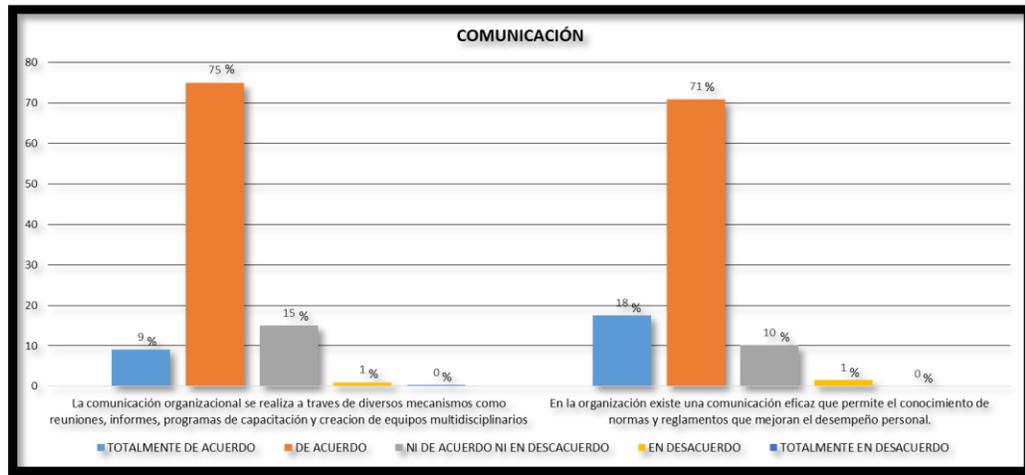


Figura No 45. Diagrama de barras sobre la opinión de recursos humanos.
Elaboración: La autora

f. Comunicación

El 89% de los empleados indicaron que la empresa emplea diversos canales para efectuar la comunicación entre sus empleados. Igualmente, el 84% indican que la comunicación eficaz ha permitido el conocimiento de normas y reglamentos que mejoran el rendimiento de los empleados.



*Figura No 46. Diagrama de barras sobre la opinión de comunicación.
Elaboración: La autora*

g. Perfil del cliente

El 90% de los empleados encuestados indican que el conocimiento de las preferencias del cliente permite ofrecer servicios personalizados. Del mismo modo, el 88% manifiestan que el conocimiento de las preferencias del cliente ha permitido obtener ventajas competitivas.

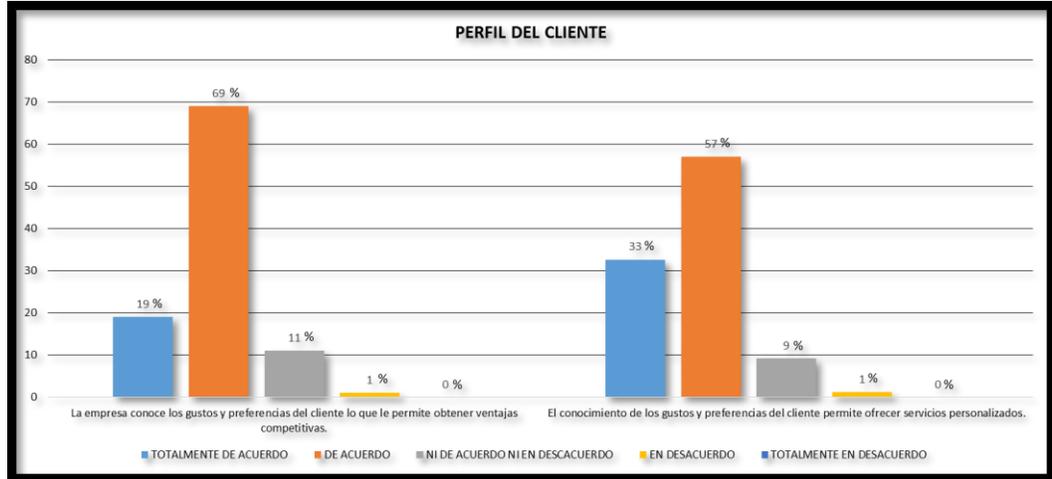


Figura No 47. Diagrama de barras sobre la opinión del perfil del cliente.
Elaboración: La autora

h. Talento humano

El 89% afirmaron que para crear ventaja competitiva, el conocimiento y experiencia de las personas claves influyen en los empleados. Del mismo modo, el 88% indicaron que las personas claves contribuyen con su conocimiento y experiencia al óptimo desempeño organizacional.

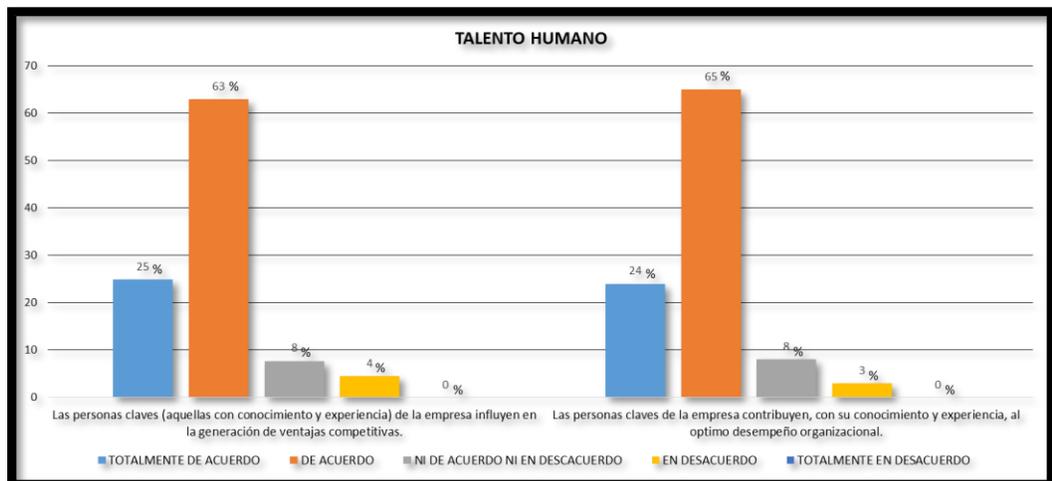


Figura No 48. Diagrama de barras sobre la opinión de talento humano.
Elaboración: La autora

i. Innovación y calidad

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 95% de los empleados indican que están de acuerdo que la especialización de los servicios o productos ofrecidos por la empresa es determinante para lograr fidelizar con el cliente. De igual modo, el 94% opinaron que es necesario promover la creatividad entre los empleados y que estos logros sean valorados por la empresa a través de reconocimientos e incentivos a fin de incrementar la productividad del empleado.

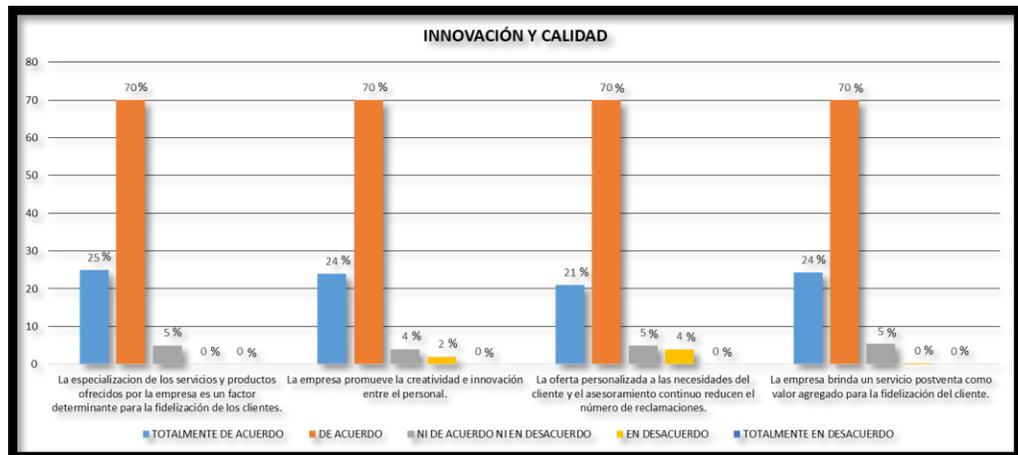


Figura No 49. Diagrama de barras sobre la opinión de innovación y calidad.
Elaboración: La autora

5.1.2 Análisis cuantitativo

El análisis descriptivo se realizó a partir del procesamiento de los datos, la prueba de normalidad, el análisis de confiabilidad, la prueba de esfericidad de Bartlett, la prueba de KMO, la matriz de correlaciones policóricas y el análisis factorial.

Para la valoración de las alternativas de respuesta a la encuesta se utilizará la escala de Likert, donde los valores de las categorías varían de 1 a

5, correspondiente a los valores: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

5.1.2.1 Análisis descriptivo

La encuesta está conformada por un 87% de empleados que realizan labores operativas, el 9% son empleados de nivel ejecutivo y el 4% son de nivel directivo. En relación a la experiencia en el rubro, se identificó que el 39% del personal encuestado se encuentra entre 6 a 10 años de experiencia laboral; el 29% se ubica entre los intervalos de 11 a 20 años de servicio; el 19% hasta 5 años y finalmente el 13% de empleados superan los veinte años en el rubro. Respecto al grado de instrucción del personal encuestado, el 58% tiene formación técnica, el 30% son profesionales universitarios titulados, el 7% son bachilleres y sólo un 4% tienen estudios concluidos de maestría.

Tabla 17. *Estadístico descriptivo inicial*

Item		low	neutral	high	mean	sd
21	P21	0.0000000	2.077.151	9.792.285	4.403.561	0.5320550
19	P19	0.2967359	3.560.831	9.614.243	4.347.181	0.5626781
20	P20	0.0000000	4.747.774	9.525.223	4.317.507	0.5590881
22	P22	0.0000000	4.747.774	9.525.223	4.314.540	0.5581079
33	P33	0.0000000	4.747.774	9.525.223	4.207.715	0.5101935
25	P25	0.0000000	5.637.982	9.436.202	4.243.323	0.5456742
36	P36	0.2967359	5.341.246	9.436.202	4.183.976	0.5249531
26	P26	17.804.154	4.154.303	9.406.528	4.163.205	0.5722339
34	P34	23.738.872	4.154.303	9.347.181	4.145.401	0.5923002
18	P18	14.836.795	5.934.718	9.258.160	4.237.389	0.6244257
29	P29	20.771.513	5.341.246	9.258.160	4.290.801	0.6625651
2	P2	32.640.950	5.044.510	9.169.139	4.379.822	0.7664521
35	P35	35.608.309	5.044.510	9.139.466	4.089.021	0.6299314
30	P30	17.804.154	7.121.662	9.109.792	4.240.356	0.6581249
17	P17	29.673.591	6.528.190	9.050.445	4.094.955	0.6290616
32	P32	20.771.513	8.011.869	8.991.098	4.097.923	0.6118097
5	P5	0.2967359	10.089.021	8.961.424	4.056.380	0.5230655
24	P24	11.869.436	9.198.813	8.961.424	4.210.682	0.6501867
1	P1	32.640.950	7.418.398	8.931.751	4.062.315	0.6493848
28	P28	29.673.591	7.715.134	8.931.751	4.109.792	0.6567817
23	P23	0.5934718	10.979.228	8.842.730	4.074.184	0.5699452

8	P8	20.771.513	9.495.549	8.842.730	3.967.359	0.5789999
12	P12	14.836.795	10.089.021	8.842.730	4.044.510	0.5782062
31	P31	26.706.231	9.198.813	8.813.056	4.068.249	0.6395457
27	P27	44.510.386	7.715.134	8.783.383	4.083.086	0.7064195
9	P9	23.809.524	9.821.429	8.779.762	4.068.452	0.6497430
10	P10	26.706.231	10.979.228	8.635.015	4.023.739	0.6765856
6	P6	56.379.822	8.902.077	8.545.994	3.958.457	0.6888102
14	P14	41.543.027	10.979.228	8.486.647	3.985.163	0.7256479
7	P7	47.477.745	11.869.436	8.338.279	3.973.294	0.7768213
11	P11	14.836.795	15.430.267	8.308.605	3.899.110	0.5525098
13	P13	38.575.668	13.056.380	8.308.605	3.958.457	0.7100855
3	P3	47.477.745	16.617.211	7.863.501	3.872.404	0.8082781
15	P15	77.151.335	14.540.059	7.774.481	3.792.285	0.7933127
16	P16	89.020.772	13.649.852	7.744.807	3.881.306	0.8851490
4	P4	91.988.131	15.133.531	7.566.766	3.780.415	0.8340784

Elaboración: La autora

La Tabla No 17, se muestra la estadística descriptiva obtenida de las preguntas del cuestionario con escala de valoración tipo Likert. En la Tabla N° 14 se detalla el contenido de cada ítem (P).

5.1.2.2 Análisis de confiabilidad

Para determinar la consistencia interna de los ítems del cuestionario se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, que estudia la correlación de los ítems o variables que conforman esa escala o categoría.

Los valores del coeficiente se encuentran entre 0 y 1. El resultado obtenido fue 0.74, concluyendo que el instrumento tiene un nivel aceptable (Anexo No 8 se detalla el análisis de confiabilidad).

5.1.2.3 Análisis factorial exploratorio

Luego de efectuado el análisis descriptivo de los datos se realizaron las pruebas Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la esfericidad de Bartlett confirmando que es factible realizar el análisis factorial. La prueba KMO obtuvo

como resultado 0.76, indicando que la relación entre variables es aceptable; se obtuvo un valor de $1.26346e-170$ en la prueba de esfericidad de Bartlett demostrándose la relación entre variables, justificándose a cabo el análisis factorial.

En esta etapa del análisis cuantitativo, se aplicó el procedimiento de reducción de datos mediante el análisis factorial, para identificar el número mínimo de variables que explican con mayor proporción las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas en la investigación; así como, evaluar los componentes para describir la estructura de covarianzas y compararla con las categorías que se plantearon en el modelo teórico.

Por tanto, a partir del planteamiento inicial del modelo que identifica a treinta y seis factores que representan a las variables de entrada del mismo, se desea reducir el número de factores mediante el uso de la función "Análisis de Factor", donde se obtuvo que 9 es el número de factores óptimo para realizar el análisis factorial exploratorio (MR1, MR2, MR3, MR4, MR5, MR6, MR7, MR8 y MR9) con un 28.2% del total de la variación explicada. (Ver Anexo No 8).

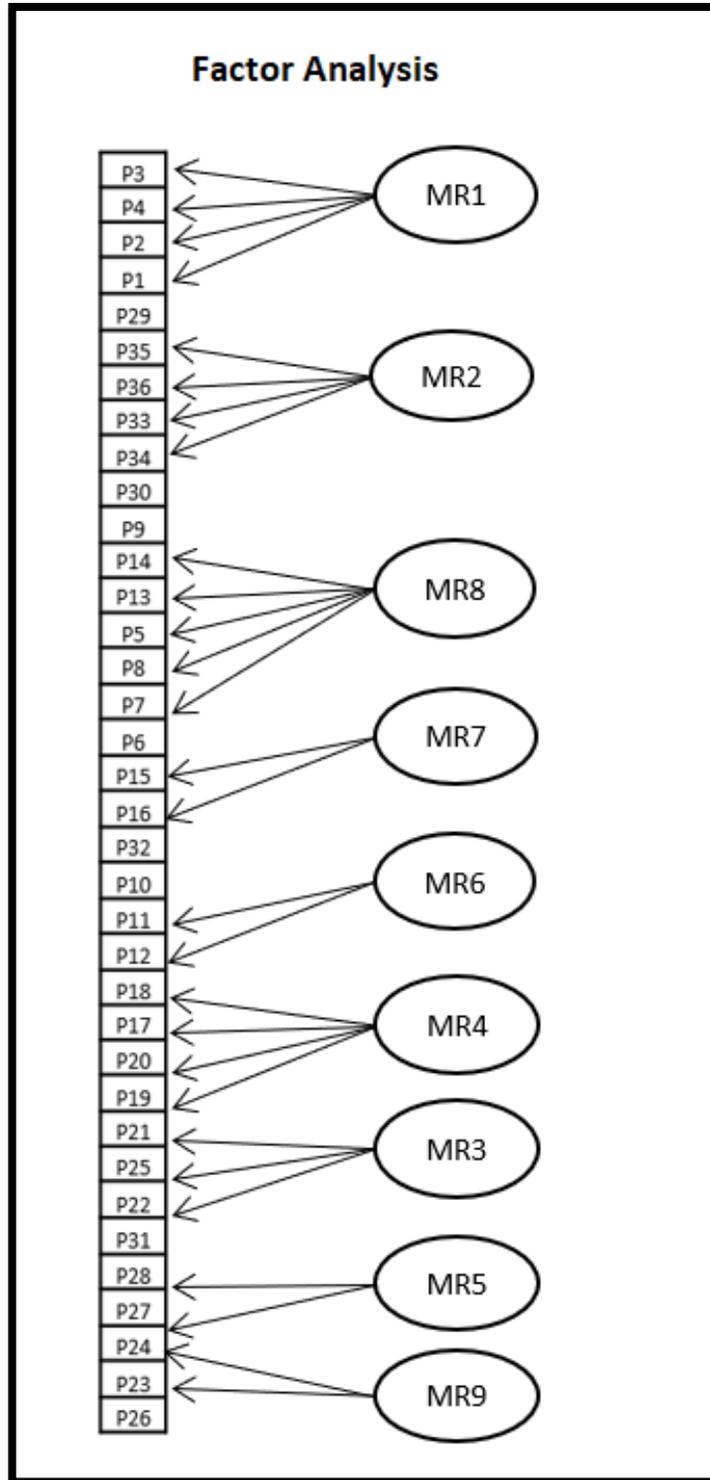


Figura No 50. Representación gráfica del análisis factorial con 9 factores.
Elaboración: La autora

Tabla 18. *Matriz factorial rotada de correlaciones con los factores seleccionados*

	MR1	MR2	MR8	MR7	MR6	MR4	MR3	MR5	MR9
SS Loadings	1.90	1.34	1.37	1.32	1.28	1.15	1.03	0.98	1.03
Proporción Var	0.05	0.04	0.04	0.04	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03
Cumulative Var	0.05	0.09	0.13	0.16	0.20	0.23	0.26	0.29	0.32
Proportion Explained	0.17	0.12	0.12	0.12	0.11	0.10	0.09	0.09	0.09
Cumulative Proportion	0.17	0.28	0.40	0.52	0.63	0.73	0.82	0.91	1.00
Loadings:									
	MR1	MR2	MR8	MR7	MR6	MR4	MR3	MR5	MR9
P1	0.348								
P2	0.377								
P3	0.694								
P4	0.622								
P5			0.367						
P6									
P7			0.338						
P8			0.354						
P9									
P10									
P11					0.650				
P12					0.502				
P13			0.576						
P14			0.679						
P15				0.785					
P16				0.506					
P17						0.411			
P18						0.631			
P19						0.378			
P20						0.380			
P21							0.616		
P22							0.416		
P23									0.308
P24									0.544
P25							0.423		
P26									
P27								0.415	
P28								0.633	
P29									
P30									
P31									
P32									
P33		0.358							
P34		0.437							
P35		0.634							
P36		0.485							
	MR1	MR2	MR8	MR7	MR6	MR4	MR3	MR5	MR9
SS Loadings	1.640	1.225	1.171	1.132	1.092	1.065	1.002	0.944	0.898
Proportion Var	0.046	0.034	0.033	0.031	0.030	0.030	0.028	0.026	0.025
Cumulative Var	0.046	0.080	0.112	0.144	0.174	0.203	0.231	0.258	0.282

Elaboración: La autora

a. Tecnologías de la información y comunicación

Este factor considera al conjunto de atributos de la encuesta como pertenecientes a las variables uso de las TIC para compartir información, disponibilidad de las herramientas tecnológicas y la difusión de información en

tiempo real el cual será denominado TIC. Estas variables explican que existe una búsqueda constante por parte de las empresas para contribuir con el intercambio de conocimiento donde las nuevas tecnologías juegan un papel importante porque actúan como facilitadores que contribuirán a la gestión del conocimiento organizacional.

b. Innovación y calidad

Este factor contiene dos variables: productos innovadores desarrollados de la creatividad y la satisfacción del cliente; estos son los componentes que explican que la innovación y la calidad permiten la generación de ventaja competitiva en la organización.

c. Recursos humanos

Este factor contiene dos variables: rotación del personal y formación continua del personal y se designó como “Recursos humanos”; estas variables explican que una adecuada administración de los recursos humanos permitirá que el personal que trabaja en la empresa, desempeñe sus labores de manera eficiente.

d. Liderazgo

Este factor contiene dos variables: liderazgo y competencias directivas y se nombró como “Liderazgo”; estas variables explican que ejercer un adecuado estilo de liderazgo facilitará el intercambio de información, las relaciones interpersonales, fomentarán un clima favorable para la generación de conocimiento y la identificación de las capacidades para optimizar el desempeño del personal en la empresa.

e. Talento humano

Este factor contiene la variable personas claves se tituló como “Talento humano”; esta variable explica la importancia que las personas claves, aquellas que por su conocimiento, experiencia contribuyen al óptimo desempeño organizacional e influirán positivamente en la generación de ventajas competitivas.

f. Comunicación organizacional

Este factor contiene la variable comunicación y se nombró como “Comunicación organizacional”; esta variable explica la relevancia de emplear una comunicación eficaz que mejore el desempeño del personal, así como, la existencia de diversos mecanismos que faciliten la comunicación.

g. Estructura organizacional

Este factor contiene la variable socialización del conocimiento el cual permitirá a los empleados de la empresa lograr nuevos conocimientos e innovadores, contribuyendo de esta manera a la GC.

h. Cultura organizacional

Las variables cultura organizacional y estructura organizacional forman parte de este factor nombrándose “Cultura organizacional”; esta variable explica la importancia de la existencia de una cultura orientada al trabajo en equipo, la creación de equipos multidisciplinarios y visión compartida con el propósito aprovechar adecuadamente las capacidades y habilidades del personal con el propósito de lograr un mejor desempeño.

i. Perfil del cliente

Este factor contiene la variable conocimiento de las preferencias del cliente titulándose “Perfil del cliente”; que explica que conocer los gustos y preferencias del cliente permitirá obtener ventajas competitivas ofertándose servicios personalizados garantizando la adquisición del producto o servicio.

5.1.2.4 Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio en su resultado indica que el modelo propuesto es apropiado; sin embargo, el procesamiento de los datos resalta que el factor MR9 denominado “Perfil del cliente” tiene un p-valor >0.05 el cual no es significativo, motivo por el cual, es excluido.

En la Tabla N° 19, se muestran los resultados del análisis factorial confirmatorio (p-value de cada factor); si el p-value <0.05 se confirma que las variables son significativas, caso contrario no son significativas. Por tanto, se concluye que el factor MR9 de la variable latente GC organizacional es excluido por tener un p-value (0.082) superior a 0.05.

Tabla 19. Resultado del análisis factorial confirmatorio

Variable latente	Factores	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
Gestión de conocimiento organizacional	MR1 =~	1.360	0.007	0.032	0.035
	MR3 =~	0.064	0.152	0.422	0.046
	MR4 =~	0.546	0.205	2.668	0.008
	MR6 =~	0.653	0.179	3.641	0.000
	MR7 =~	1.080	0.209	5.175	0.000
	MR8 =~	0.760	0.234	3.250	0.001
	MR9 =~	0.444	0.255	1.740	0.082
Ventajas competitivas	MR2 =~	0.009	0.043	0.013	0.020
	MR5 =~	0.876	0.027	0.001	0.023

Elaboración: La autora

5.2 Prueba de hipótesis

La prueba de hipótesis primero requiere determinar qué prueba estadística se empleará para su comprobación, siendo necesario verificar que los datos se adecuan a una distribución normal. Para realizar la prueba de hipótesis se efectúan los siguientes pasos:

- Formular hipótesis: Se propone la hipótesis nula y alternativa que se desea comprobar.
- Establecer y realizar el cálculo de la prueba estadística para evaluar la hipótesis.
- Evaluar el p-valor que representa a la probabilidad relacionada a la prueba contra el valor de significancia. Si el p-valor es menor que el valor de significancia entonces aceptaremos la hipótesis alterna (H_a), caso contrario, se aceptará la hipótesis nula (H_0) (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2010).

En ese sentido, se aplicó la prueba de normalidad de Anderson Darling, que evaluó si los datos provienen de una distribución normal donde:

- H_0 : Los datos provienen de una distribución específica.
- H_a : Los datos no provienen de una distribución específica.

Las pruebas estadísticas emplearon un nivel de confianza del 95%. Si el (p-valor) resultante es mayor al 5%; se concluye que los datos provienen de una distribución normal para ambas muestras; caso contrario, los datos no provienen de una distribución normal.

El resultado de aplicar la prueba de Anderson Darling permite conocer si los datos no siguen una distribución normal multivariada; utilizando el estimador DWLS “Mínimo cuadrado ponderado” para el análisis del modelo (El Anexo No. 7 muestra el detalle de los valores de la distribución).

Se aplicó la prueba de Chi-Cuadrado para verificar las hipótesis, tomando como referencia un nivel de significancia del 95%. Esta evaluación se realizó bajo el criterio de la evaluación del nivel de significancia.

Tabla 20. *Criterios de evaluación*

Resultados	Valores de significancia	Conclusiones
Acepta	Menor a 0.05 (95% significancia)	Se comprueba la veracidad de la hipótesis alterna. Ho es rechazado
Rechaza	Mayor o igual a 0.05 (95% significancia)	Se desestima la veracidad de la hipótesis alterna. Ho es aceptada

Elaboración: La autora

- Si el valor de significancia obtenido es mayor a 0.05, se evidencia que no existe asociación significativa entre los elementos en estudio, se rechaza la hipótesis en evaluación.
- Si el valor de significancia que se obtiene es menor a 0.05, se evidencia que existe asociación significativa entre los elementos en estudio, se acepta la hipótesis en evaluación.

5.2.1 Hipótesis general

Hipótesis nula (Ho):

- El diseño de un modelo de gestión de conocimiento organizacional no genera la percepción de ventajas

significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Hipótesis alternativa (Ha):

- El diseño de un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Se planteó una prueba Chi cuadrado, donde el p-valor resultante de la prueba es cero, es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por tanto, se concluye al 95% de confianza que el diseño de un modelo de GC organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

5.2.2 Hipótesis específicas

a. Hipótesis 1:

Hipótesis nula (Ho):

- El uso de las tecnologías de la información y comunicación en un modelo de gestión de conocimiento organizacional no genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Hipótesis alternativa (Ha):

- El uso de las TIC en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Se planteó una prueba Chi cuadrado, donde el p-valor resultante de la prueba es cero, es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por tanto, se concluye al 95% de confianza que el uso de las TIC en un modelo de GC organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana con un valor de 0.035.

b. Hipótesis 2:

Hipótesis nula (Ho):

- La cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional no genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Hipótesis alternativa (Ha):

- La cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Se planteó una prueba Chi cuadrado, donde el p-valor resultante de la prueba es cero, es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por tanto, se

concluye al 95% de confianza que la cultura organizacional en un modelo de GC organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana con un valor de 0.001.

c. Hipótesis 3:

Hipótesis nula (Ho):

- El liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional no genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Hipótesis alternativa (Ha):

- El liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Se planteó una prueba Chi cuadrado, donde el p-valor resultante de la prueba es cero, es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por tanto, se concluye al 95% de confianza que el liderazgo propuesto en un modelo de GC organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana con un valor de 0.008.

d. Hipótesis 4:

Hipótesis nula (Ho):

- La estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional no genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Hipótesis alternativa (Ha):

- La estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Se planteó una prueba Chi cuadrado, donde el p-valor resultante de la prueba es cero, es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por tanto, se concluye al 95% de confianza que la estructura organizacional propuesta en un modelo de GC organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana con un valor de 0.000.

e. Hipótesis 5:

Hipótesis nula (Ho):

- Los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional no generan la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Hipótesis alternativa (Ha):

- Los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Se planteó una prueba Chi cuadrado, donde el p-valor resultante de la prueba es cero, es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por tanto, se concluye al 95% de confianza que los recursos humanos empleados en un modelo de GC organizacional generan la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana con un valor de 0.046.

f. Hipótesis 6:

Hipótesis nula (Ho):

- La comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional no genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Hipótesis alternativa (Ha):

- La comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

Se planteó una prueba Chi cuadrado, donde el p-valor resultante de la prueba es cero, es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por tanto, se concluye al 95% de confianza que la comunicación organizacional en un modelo de GC organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana con un valor de 0.000.

5.3 Resultados de la situación actual

1. La empresa utiliza las tecnologías de la información y comunicación para compartir información.

Tabla 21. *Uso de las TIC*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	69	21
De acuerdo	232	69
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	7
En desacuerdo	10	3
Totalmente en desacuerdo	1	0

Elaboración: La autora

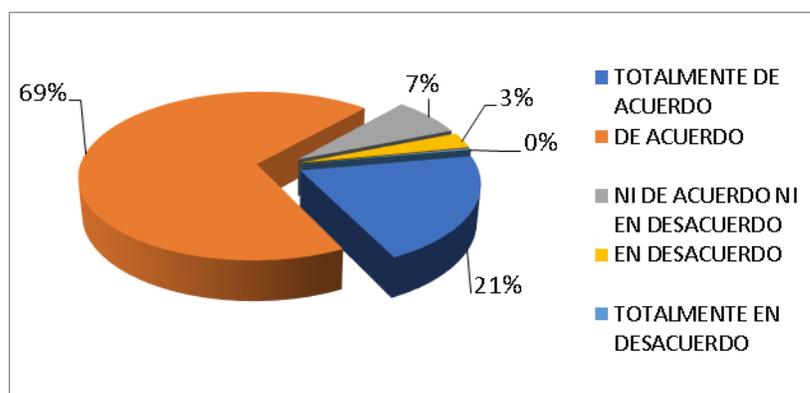


Figura No 51. *Uso de las Tecnologías de la información y comunicación.*

Elaboración: La autora

Análisis: El 69% de los empleados expresaron “De acuerdo” y un 21% “Totalmente de acuerdo”, confirmando que la empresa utiliza las TIC para

compartir información. Estos resultados corroboran lo señalado por AL-Ghamd (2013), destacando la necesidad de usar e incorporar las nuevas tecnologías para comunicar la información entre los miembros de la organización facilitando sus labores cotidianas. Sin embargo, un 7% respondió no estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 3% “En desacuerdo”.

2. La disponibilidad de herramientas tecnológicas ha facilitado sus labores en la gestión de atención a los clientes.

Tabla 22. Disponibilidad de herramientas tecnológicas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	170	51
De acuerdo	139	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	5
En desacuerdo	8	2
Totalmente en desacuerdo	3	1

Elaboración: La autora

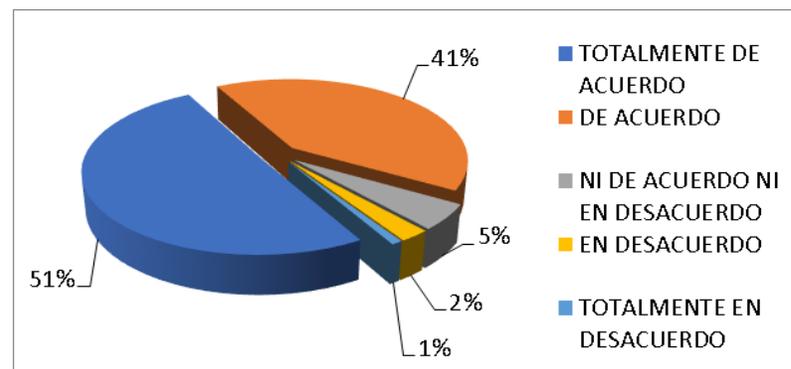


Figura No 52. Disponibilidad de herramientas tecnológicas.

Elaboración: La autora

Análisis: Un 51% de los empleados encuestados respondieron estar “Totalmente de acuerdo” y un 41% “De acuerdo”, consideran que es relevante que la empresa ponga a disposición de sus empleados herramientas tecnológicas que faciliten sus labores en la atención de los

clientes. Sobre este punto, el autor Liophanich (2014), señala que la disponibilidad del uso de internet y las tecnologías emergentes son imprescindibles en las empresas prestadoras de servicio para brindar un servicio más eficiente. Por otro lado, se encontró que un 5% se mantuvo en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 2% “En desacuerdo” y un 1% “Totalmente en desacuerdo”.

3. La organización dispone de herramientas tecnológicas que permiten la colaboración de una manera rápida y efectiva entre todos los empleados.

Tabla 23. Disponibilidad de herramientas tecnológicas que permiten la colaboración.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	55	16
De acuerdo	210	62
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	17
En desacuerdo	6	2
Totalmente en desacuerdo	10	3

Elaboración: La autora

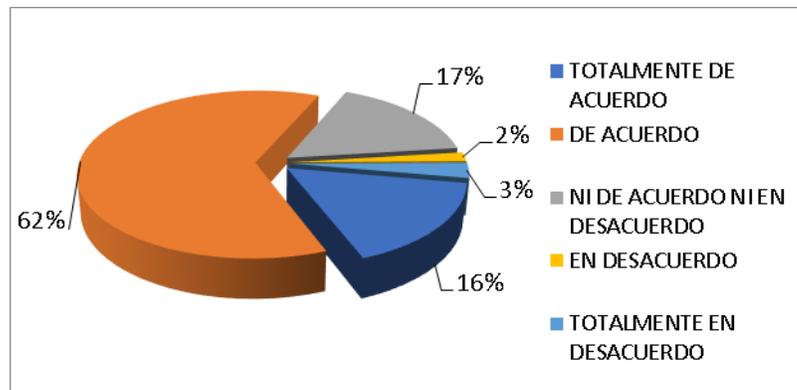


Figura No 53. Disponibilidad herramientas tecnológicas que permiten la colaboración.
Elaboración: La autora

Análisis: El 62% respondieron estar “De acuerdo” y un 16% “Totalmente de acuerdo” que es imprescindible disponer de herramientas tecnológicas que

incentiven la colaboración en la organización; confirmando lo mencionado por Cetindamar et al. (2016) que manifiesta que las compañías enfrentarán serios inconvenientes de no disponer de herramientas tecnológicas que faciliten las labores de sus empleados; considerando que la tecnología es un medio para facilitar las atenciones a los clientes. No obstante, un 17% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 2% “En desacuerdo” y 3% “Totalmente en desacuerdo”.

4. Existe una diversidad de canales que use herramientas tecnológicas para cooperar con la transferencia de conocimiento en la organización.

Tabla 24. *Canales para el uso de herramientas tecnológicas.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	45	13
De acuerdo	210	62
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	15
En desacuerdo	25	8
Totalmente en desacuerdo	6	2

Elaboración: La autora

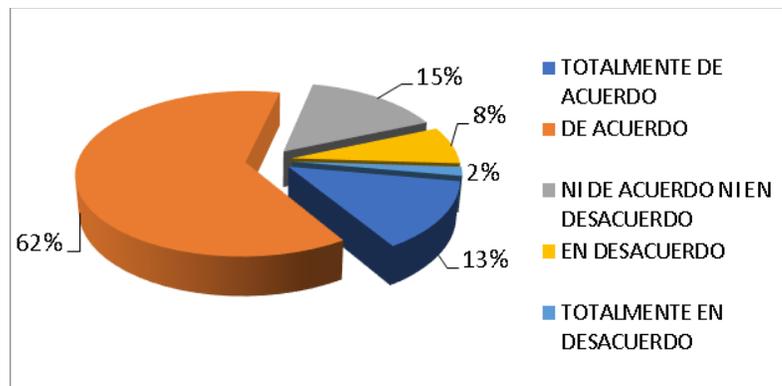


Figura No 54. *Canales para el uso de herramientas tecnológicas.*

Elaboración: La autora

Análisis: Un 62% opinaron estar “De acuerdo” y un 13% “Totalmente de acuerdo” que la empresa cuenta con diversos medios sostenido por

herramientas TI que permiten la colaboración, cooperar con el equipo de trabajo y difundir el conocimiento entre sus empleados. Por otra parte, un 15% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 8% “En desacuerdo” y un 2% “Totalmente en desacuerdo”.

5. La empresa fomenta el trabajo colaborativo entre sus empleados para gestionar el conocimiento e innovar en los productos o servicios que ofrece a sus clientes.

Tabla 25. Trabajo colaborativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	55	17
De acuerdo	247	73
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	10
En desacuerdo	1	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

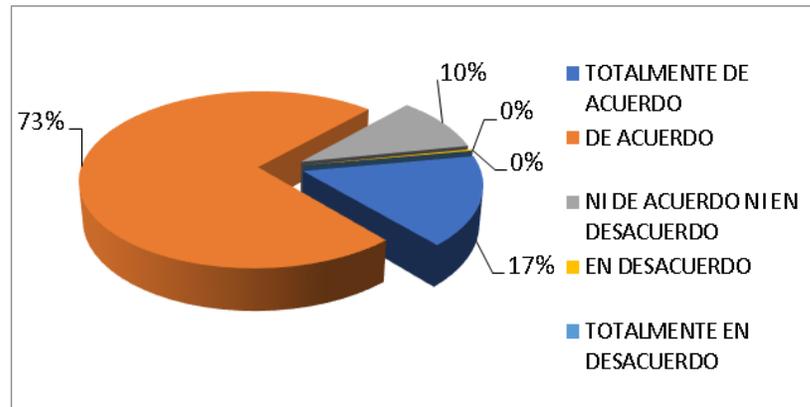


Figura No 55. Trabajo colaborativo.

Elaboración: La autora

Análisis: Se observa que un 73% opinaron estar “De acuerdo” y un 17% “Totalmente de acuerdo”, lo que reafirma lo establecido por Chang y Lin (2015) y Valmohammadi (2010) que mencionaron que el trabajo en equipo

es clave para facilitar e intercambiar vivencias y conocimientos. Un 10% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

6. El trabajo en equipo, la visión compartida y la creatividad son la clave del éxito de la empresa.

Tabla 26. Trabajo en equipo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	69	20
De acuerdo	212	63
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	12
En desacuerdo	10	3
Totalmente en desacuerdo	6	2

Elaboración: La autora

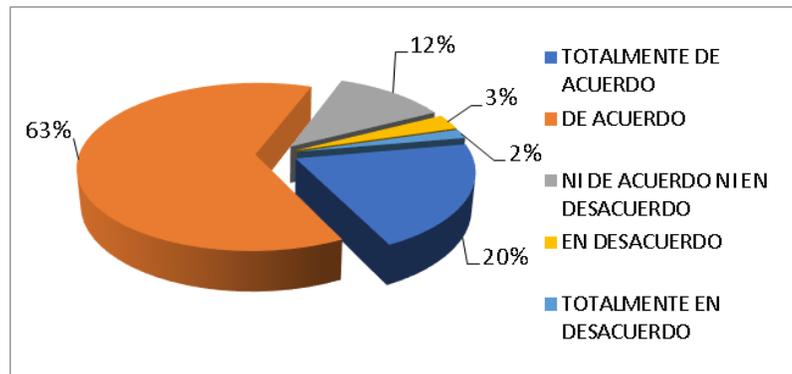


Figura No 56. Trabajo en equipo.

Elaboración: La autora

Análisis: Un 63% respondieron estar “De acuerdo” y un 20% “Totalmente de acuerdo”, confirmando lo manifestado por Masa’deh et al. (2017) respecto a los factores críticos de una organización para la GC, poniendo énfasis en el compromiso que debe asumir sus miembros para conseguir sus metas; a través de una visión compartida, capacidad para innovar, creatividad y trabajo en equipo. Además, un 12% del personal encuestado respondió estar

“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 3% “En desacuerdo” y un 2% “Totalmente en desacuerdo”.

- Las reuniones de trabajo, para intercambiar ideas y conocimiento, han optimizado la eficiencia de la empresa.

Tabla 27. Reuniones de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	38	11
De acuerdo	260	77
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	10
En desacuerdo	4	1
Totalmente en desacuerdo	3	1

Elaboración: La autora

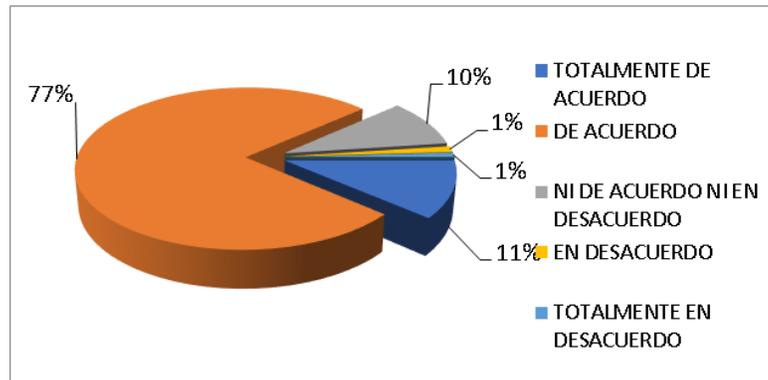


Figura No 57. Reuniones de trabajo.

Elaboración: La autora

Análisis: El 88% se encuentra entre las alternativas “En acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, consideraron que a través de las reuniones de trabajo y la participación del personal permite compartir ideas, experiencias y conocimientos mejoraron significativamente el desempeño organizacional. Así mismo, se identificó que un 10% están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 2% se ubicó entre “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

8. La comunicación organizacional se realiza a través de diferentes formas como reuniones, informes, capacitaciones y creación de equipos multidisciplinarios.

Tabla 28. *Comunicación organizacional.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	29	9
De acuerdo	251	75
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	15
En desacuerdo	4	1
Totalmente en desacuerdo	1	0

Elaboración: La autora

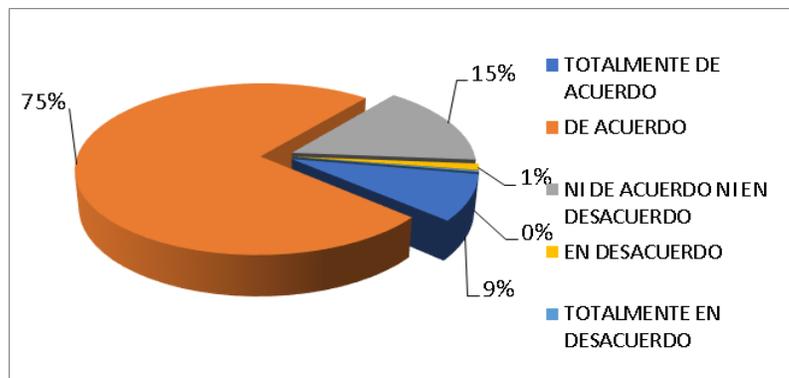


Figura No 58. *Comunicación organizacional.*

Elaboración: La autora

Análisis: El 75% opinaron estar “De acuerdo” y el 9% “Totalmente de acuerdo” poner en práctica diversos mecanismos como reuniones, programas de capacitación entre otros que faciliten la comunicación en la organización. Al respecto, se corrobora lo mencionado por los autores Del Chiappa y Baggio (2015) que en la actualidad se emplean diversos mecanismos para difundir el conocimiento y éste es soportado en las TIC, la internet y en la computación en la nube. Sin embargo, un 15% opinó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 1% “En desacuerdo”.

9. En la organización existe una comunicación eficaz que permite el conocimiento de normas y reglamentos que mejoran el desempeño personal.

Tabla 29. *Comunicación eficaz que mejora el desempeño personal.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	59	18
De acuerdo	239	71
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	10
En desacuerdo	5	1
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

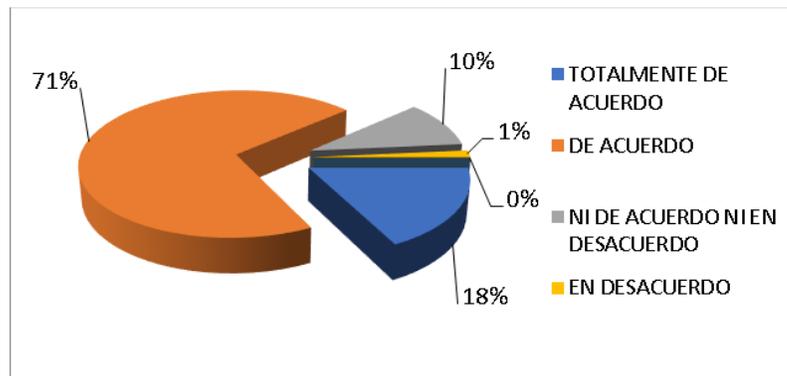


Figura No 59. *Comunicación eficaz que mejora el desempeño laboral.*

Elaboración: La autora

Análisis: Un 89% respondió estar un 71% “De acuerdo” y el 18% “Totalmente de acuerdo”, respecto a la necesidad que exista una comunicación eficaz en la organización que permita el conocimiento de normas y reglamentos para la mejora del desempeño personal. En ese sentido, (Chiavenato, 2017), menciona que la comunicación es un factor crítico en las organizaciones y que una adecuada estructura de sus redes de comunicaciones favorecen a alcanzar sus metas y el éxito empresarial. Por otro lado, un 10% respondieron estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 1% “En desacuerdo”.

10. La organización está enfocada a identificar, usar las capacidades y habilidades de todo el personal.

Tabla 30. *Conocer y utilizar las capacidades y habilidades del personal.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	59	17
De acuerdo	221	66
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	13
En desacuerdo	10	3
Totalmente en desacuerdo	3	1

Elaboración: La autora

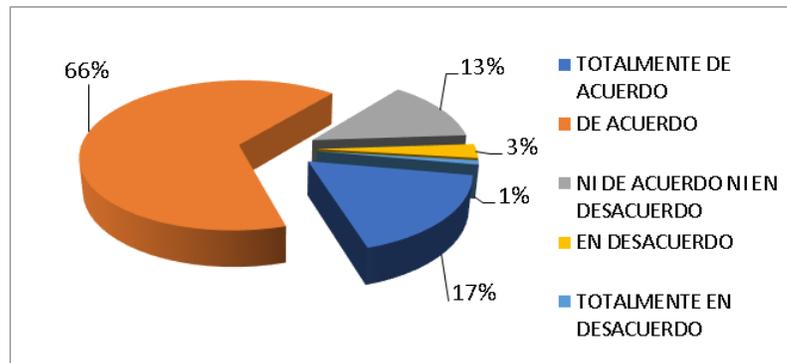


Figura No 60. *Conocer y utilizar las capacidades y habilidades del personal.*

Elaboración: La autora

Análisis: El 66% respondieron estar “De acuerdo” y un 17% “Totalmente de acuerdo”, reafirmando que para la organización es importante identificar, utilizar las capacidades y habilidades del personal para fortalecer el proceso de aprendizaje organizacional con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales y formular estrategias corporativas que definirán el futuro de la organización (Vallejo, 2015). Por otro lado, un 13% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 3% “En desacuerdo” y un 1% “Totalmente en desacuerdo”.

11. La difusión de directivas, procedimientos, manuales y/o reglamentos es necesario para un mejor desempeño del personal.

Tabla 31. *Difusión de directivas, procedimientos, manuales y/o reglamentos.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	64	19
De acuerdo	222	66
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	11
En desacuerdo	10	3
Totalmente en desacuerdo	4	1

Elaboración: La autora

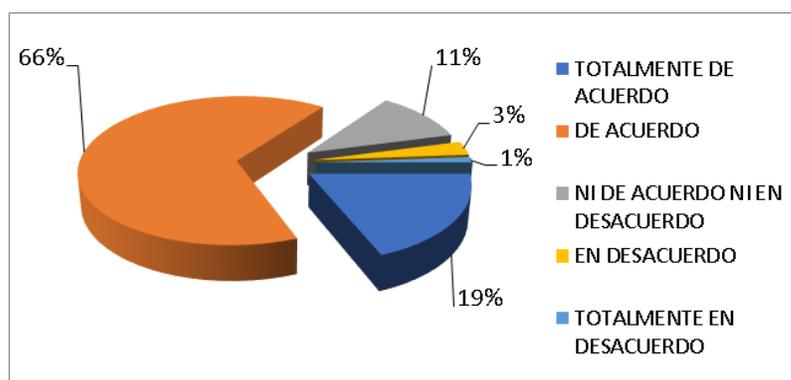


Figura No 61. *Difusión de directivas, procedimientos, manuales y/o reglamentos.*

Elaboración: La autora

Análisis: El 85% respondieron estar en 66% “De acuerdo” y un 19% “Totalmente de acuerdo”, considera importante que la organización difunda al personal las directivas, procedimientos, políticas, reglamentos y manuales; confirmando lo sostenido por (Hislop et al., 2018) que es necesario monitorear y controlar el cumplimiento de las directrices atribuidas para garantizar sus logros. Sin embargo, un 11% respondieron estar “Ni den acuerdo ni en desacuerdo” y el resto opinaron estar un 3% “En desacuerdo” y un 1% “Totalmente en desacuerdo”.

12. El proceso de socialización del conocimiento, en la empresa, logra conocimientos nuevos e innovadores a su personal.

Tabla 32. *Socialización del conocimiento.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	38	11
De acuerdo	224	66
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	15
En desacuerdo	19	6
Totalmente en desacuerdo	7	2

Elaboración: La autora

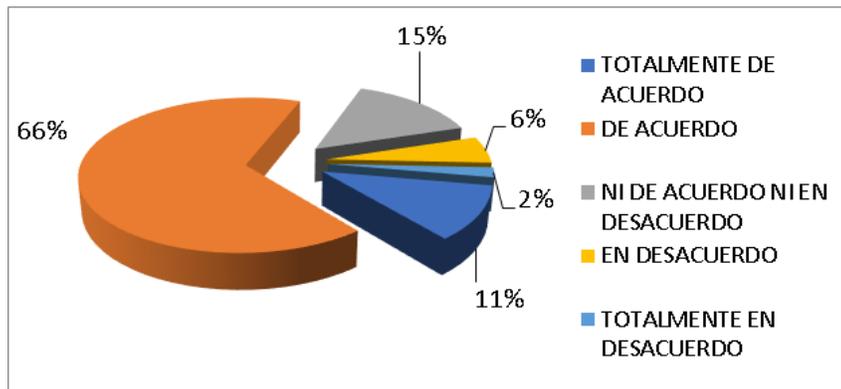


Figura No 62. *Socialización del conocimiento.*

Elaboración: La autora

Análisis: Un 66% de los encuestados respondieron estar “De acuerdo” y un 11% “Totalmente de acuerdo”, confirmando que la socialización del conocimiento trae consigo nuevos conocimientos, como resultado de compartir ideas, experiencias y conocimiento propiamente dicho. Los autores (Nonaka & Takeuchi, 1995) mencionan a la socialización como la capacidad de interrelación entre los colaboradores en la organización, como resultado incorporar conocimiento a la base de conocimiento organizacional. Sin embargo, un 15% respondieron estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, y, el resto opinó estar “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

13. La comunicación abierta y transparente permite administrar proactivamente los activos del conocimiento.

Tabla 33. *Comunicación abierta y transparente.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	72	21
De acuerdo	189	56
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	14
En desacuerdo	24	7
Totalmente en desacuerdo	6	2

Elaboración: La autora

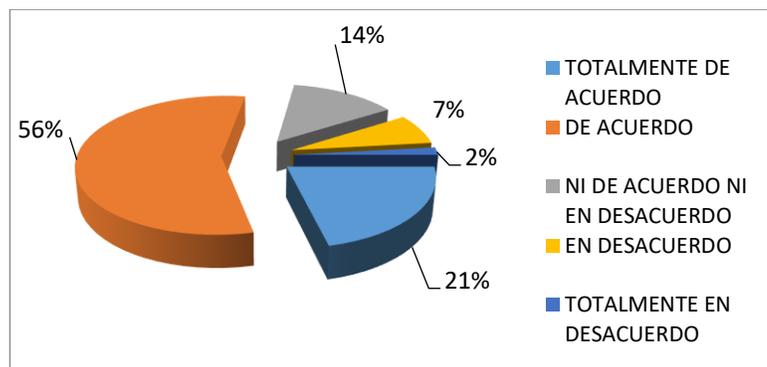


Figura No 63. *Comunicación abierta y transparente.*

Elaboración: La autora

Análisis: Un 56% de los encuestados respondieron estar “De acuerdo” y un 21% “Totalmente de acuerdo”, es decir, que la mayoría opinaron que en la organización es esencial la existencia de una comunicación abierta y transparente, que gestione adecuada, oportuna y proactivamente los activos de conocimiento tal como lo menciona (MingDao & Nanhua, 2014). Por otro lado, un 14% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el resto se ubica “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

14. Su conocimiento y trabajo es valorado por los jefes/gerentes y/o alta dirección en la empresa

Tabla 34. *Valoración de conocimiento y trabajo.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	74	22
De acuerdo	231	69
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	6
En desacuerdo	10	3
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

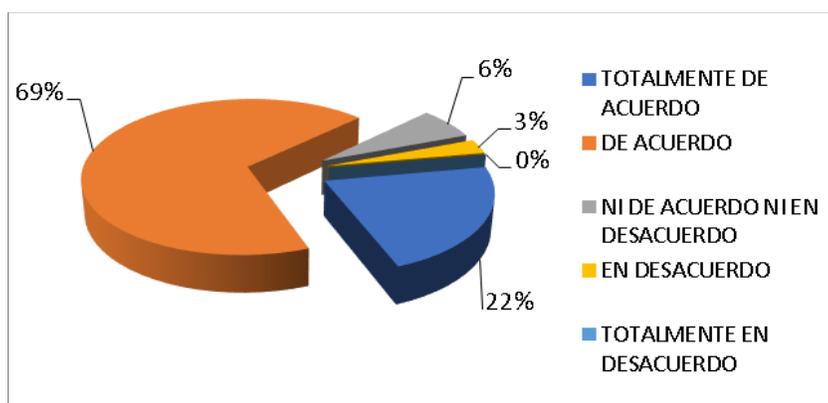


Figura No 64. *Valoración de conocimiento y trabajo.*

Elaboración: La autora

Análisis: El 91% respondieron estar “De acuerdo” (69%) y “Totalmente de acuerdo” (22%), confirmando lo mencionado por (Yuan & Chao, 2018) sobre la importancia del reconocimiento del trabajo por parte de los líderes y la alta dirección generando una percepción positiva que se traduce en términos de satisfacción, compromiso e identidad corporativa. Sin embargo, un 6% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 3% “En desacuerdo” con lo planteado.

15. La capacidad de compartir y ofrecer conocimientos por parte de los líderes de la empresa facilita el intercambio de conocimientos.

Tabla 35. *Capacidad de compartir y ofrecer conocimiento.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	110	33
De acuerdo	202	60
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	6
En desacuerdo	5	1
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

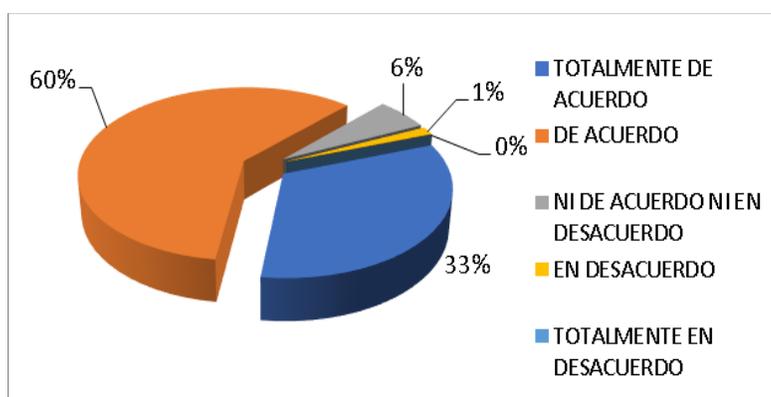


Figura No 65. *Capacidad de compartir y ofrecer conocimiento.*
Elaboración: La autora

Análisis: El 93% del total opinaron estar “De acuerdo” (60%) y “Totalmente de acuerdo” (33%), confirma lo mencionado en el modelo KPMG (Tejedor & Aguirre, 1998) que considera al liderazgo como uno de los elementos que impactan directamente en la organización; el líder debe tener la capacidad para compartir su propio conocimiento de esta manera se promueve y facilita el intercambio de conocimiento. Sin embargo, un 6% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 1% no está de acuerdo con lo planteado.

- Los líderes de la empresa gestionan el trabajo en equipo, facilitan las relaciones interpersonales y fomentan un clima favorable para la creación del conocimiento.

Tabla 36: Líderes de la empresa gestionan el trabajo en equipo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	131	39
De acuerdo	193	57
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	4
En desacuerdo	1	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

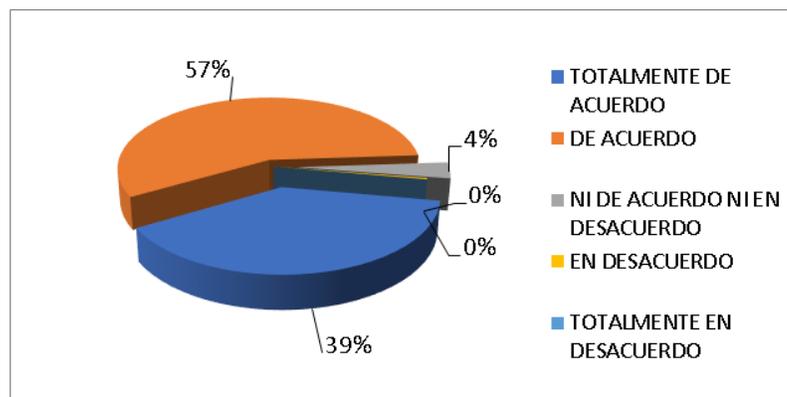


Figura No 66. Líderes de la empresa gestionan al equipo de trabajo.

Elaboración: La autora

Análisis: El 96% de los encuestados respondieron estar en 57% “De acuerdo” y un 39% “Totalmente de acuerdo”, confirmando lo mencionado por (Le & Lei, 2018) sobre la influencia del liderazgo transformacional enfocado en dos aspectos de confianza: confianza en el líder y confianza entre los miembros; aspectos relevantes que favorecen al equipo de trabajo y facilitan las relaciones entre sus miembros basados en la confianza que el líder tiene en su equipo y también el equipo con su líder, propiciando un clima que favorece a la creación de conocimiento organizacional.

- Los líderes de la empresa orientan a los empleados a identificar y usan sus capacidades y habilidades para mejorar su desempeño.

Tabla 37. Líderes orientan a los empleados.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	123	36
De acuerdo	198	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	5
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

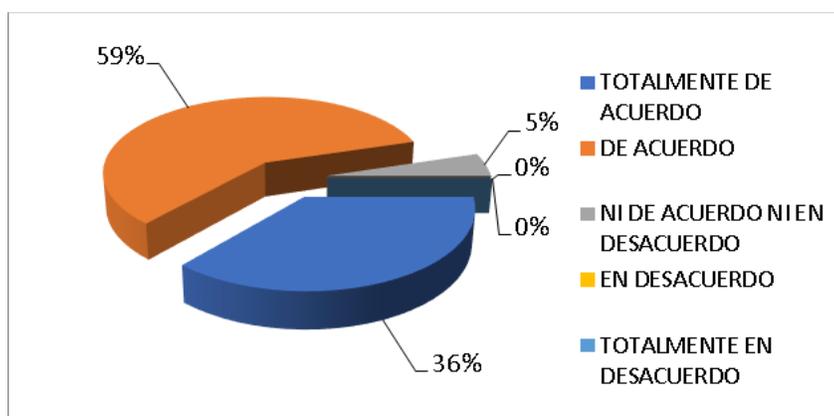


Figura No 67. Líderes orientan a los empleados.

Elaboración: La autora

Análisis: Un 59% expresaron estar “De acuerdo” y un 36% “Totalmente de acuerdo”, que los líderes cumplen un rol estratégico en las empresas, y que, a través de su capacidad mediadora, orientan a los empleados a identificar y potenciar sus capacidades y habilidades con el propósito de mejorar su desempeño tal como lo menciona (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Empero, el 5% respondieron estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

18. La rotación del personal influye de forma negativa en la operatividad de la empresa.

Tabla 38. *Rotación de personal.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	143	42
De acuerdo	187	56
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	2
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

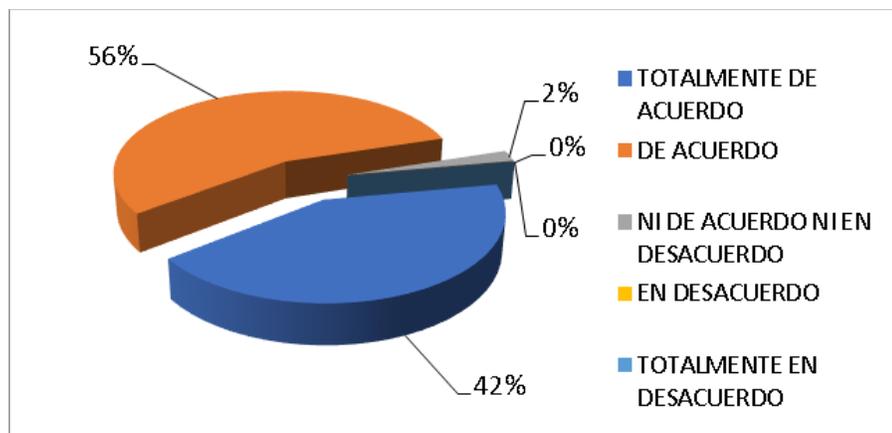


Figura No 68. *Rotación de personal.*

Elaboración: La autora

Análisis: Un 56% respondieron estar “De acuerdo” y un 42% “Totalmente de acuerdo”, que la rotación de las personas influye de forma negativa en la operatividad de la empresa, coincidiendo con lo manifestado por (Chiavenato, 2017) que las personas están predispuestas a abandonar sus empleos actuales a fin de intentar obtener mejores oportunidades lo cual genera un impacto en las empresas por la curva de aprendizaje que se asume ante esta situación por parte de los nuevos miembros.

19. La curva de aprendizaje, causada por la rotación del personal, influye en la operatividad de la empresa.

Tabla 39. *Curva de aprendizaje.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	122	36
De acuerdo	199	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	5
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

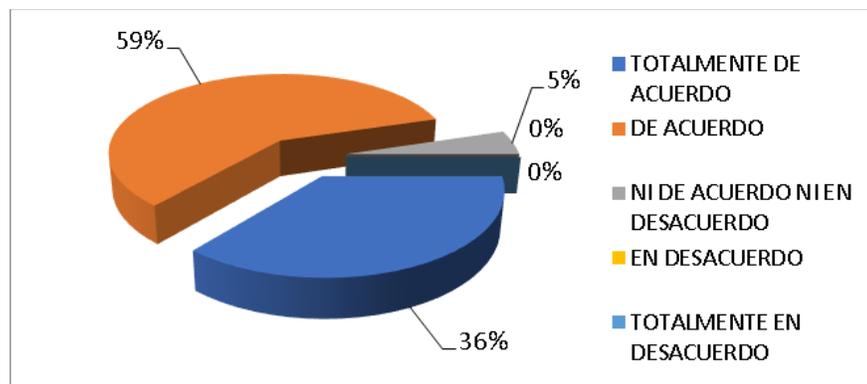


Figura No 69. *Curva de aprendizaje.*

Elaboración: La autora

Análisis: El 59% respondieron estar “De acuerdo” y un 36% “Totalmente de acuerdo”, que la curva de aprendizaje como consecuencia de rotar al influye en la operatividad de la empresa, lo cual se traduce en el tiempo que le demandará a los nuevos integrantes acoplarse, conocer, adquirir habilidades propias en relación a la organización tal como lo confirma (Chiavenato, 2017). No obstante, un 5% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

20. La empresa conoce los gustos y preferencias del cliente lo que le permite obtener ventajas competitivas.

Tabla 40. *Conocimiento de las preferencias del cliente.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	66	19
De acuerdo	232	69
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	11
En desacuerdo	2	1
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

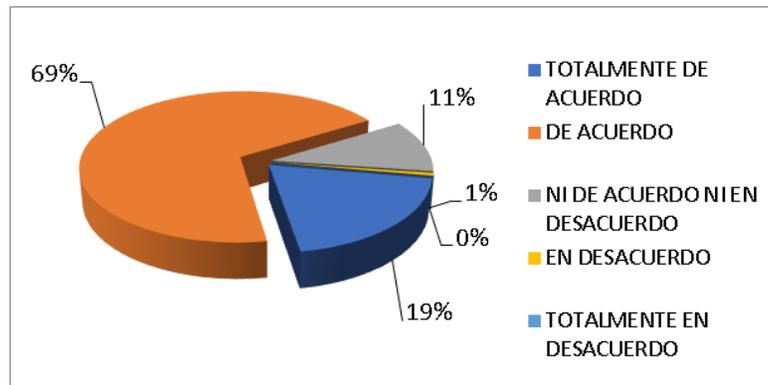


Figura No 70. *Conocimiento de gustos y preferencias del cliente.*

Elaboración: La autora

Análisis: El 69% respondieron estar “De acuerdo” y un 19% “Totalmente de acuerdo”, que conocer las preferencias del cliente ha permitido que la empresa ofrezca servicios más personalizados, logrando satisfacer sus expectativas y necesidades, y por ende, obtener la fidelización con el cliente, permitiendo mantenerse competitivo en el mercado tal como lo menciona (Lovelock et al., 2004). Por otro lado, un 11% respondieron estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que un 1% “En desacuerdo”.

21. Conocer los gustos y preferencias del cliente permite ofrecer servicios personalizados.

Tabla 41. *Conocer los gustos y preferencias del cliente permite ofrecer servicios personalizados.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	110	33
De acuerdo	192	57
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	9
En desacuerdo	4	1
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

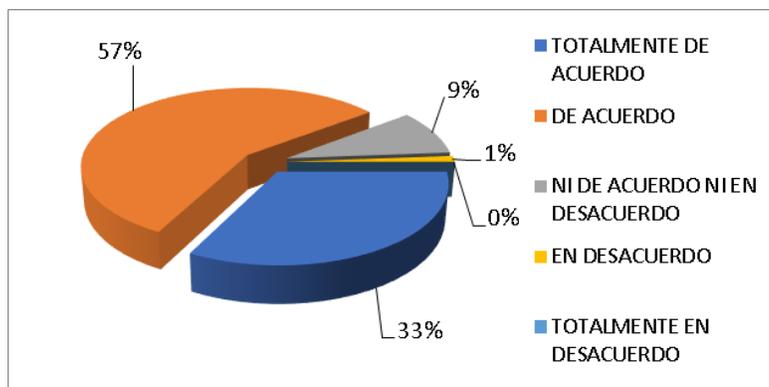


Figura No 71. *Conocer los gustos y preferencias del cliente*
Elaboración: La autora

Análisis: El 57% respondieron estar “De acuerdo” y un 33% “Totalmente de acuerdo”, coincidiendo con lo manifestado por (Lovelock et al., 2004) respecto a conocer las preferencias del cliente ha permitido que la empresa brinde servicios más personalizados, así como, la especialización en los destinos turísticos, logrando satisfacer las necesidades del cliente, y por consiguiente, afianzando su posicionamiento en el mercado. Por otro lado, un 9% respondieron estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, y, un 1% “En desacuerdo”.

22. La empresa promueve la formación continua del personal.

Tabla 42. *Formación continua del personal.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	101	30
De acuerdo	217	64
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	6
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

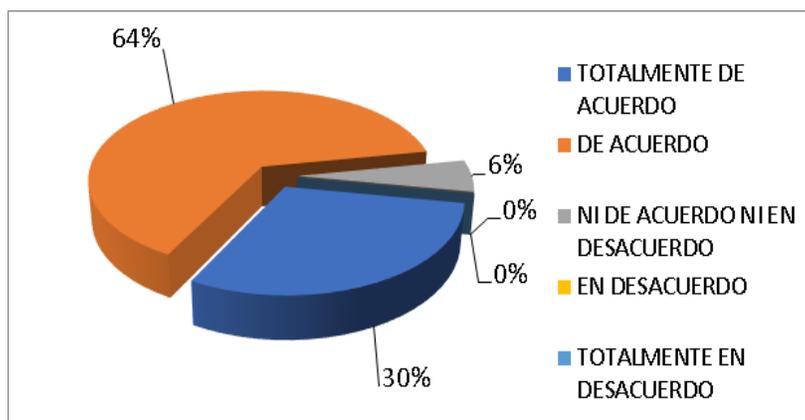


Figura No 72. *Formación continua del personal.*

Elaboración: La autora

Análisis: Un 64% respondieron estar “De acuerdo” y un 30% “Totalmente de acuerdo”, respecto a la necesidad e importancia de la formación continua del personal con el propósito de tener conocimiento, habilidades y destrezas necesarias para un óptimo rendimiento en sus funciones, fortaleciendo su desarrollo profesional. Por su parte, (Chiavenato, 2008) manifiesta que la capacitación persigue el progreso de sus miembros, y por ende, el crecimiento de la organización, preparándolos para un mejor desempeño en el puesto. No obstante, un 6% tuvo una posición neutral.

23. Las personas claves (aquellas con conocimiento y experiencia) de la empresa influyen en la generación de ventajas competitivas.

Tabla 43. *Personas claves.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	84	25
De acuerdo	212	63
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	8
En desacuerdo	15	4
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

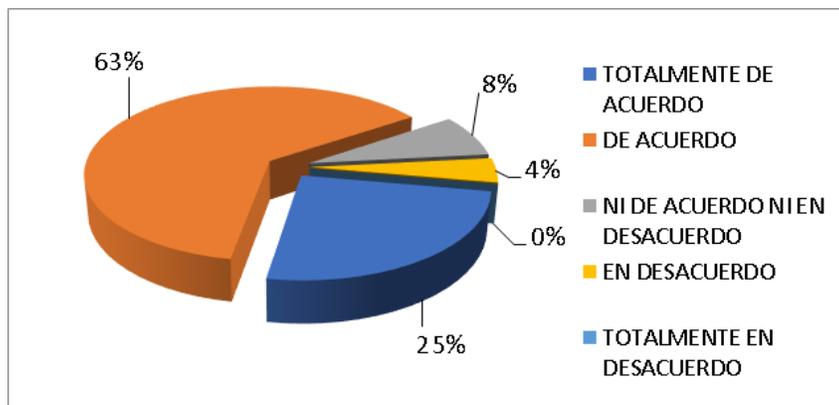


Figura No 73. *Personas claves.*

Elaboración: La autora

Análisis: El 63% opinaron estar “De acuerdo” y un 25% “Totalmente de acuerdo”, que la organización debe contar con personas calificadas y competentes, afirmando lo mencionado por (Chiavenato, 2008) sobre la necesidad de contar con personal idóneo en la organización y que a través de sus aportes influyan en la generación de ventajas competitivas. Por otro lado, el 8% opinó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el 4% “En desacuerdo”.

24. Las personas claves de la empresa contribuyen, con su conocimiento y experiencia, al óptimo desempeño organizacional.

Tabla 44. *Personas claves contribuyen al desempeño organizacional.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	83	24
De acuerdo	218	65
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	8
En desacuerdo	10	3
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

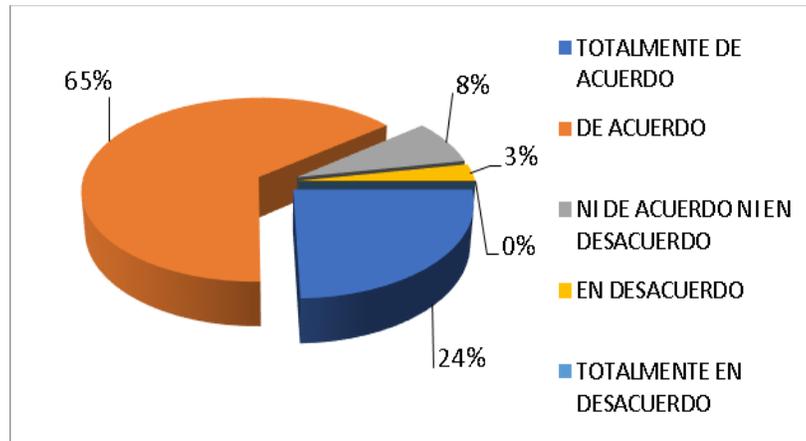


Figura No 74. *Personas claves contribuyen al desempeño organizacional.*

Elaboración: La autora

Análisis: Un 65% opinaron estar “De acuerdo” y un 24% “Totalmente de acuerdo”, que la contribución de las personas claves permite un eficiente desempeño de la organización. Estos resultados corroboran lo mencionado por (Chiavenato, 2008), quien manifiesta que para que la organización alcance todo su potencial, es necesario disponer de personas adecuadas y capaces de desempeñarse apropiadamente contribuyendo a un oportuno desempeño organizacional. A pesar de ello, un 8% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 3% “En desacuerdo”.

25. La especialización de los servicios y productos ofrecidos por la empresa es un factor determinante para la fidelización de los clientes.

Tabla 45. *Especialización de servicios y productos.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	57	26
De acuerdo	151	70
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	4
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

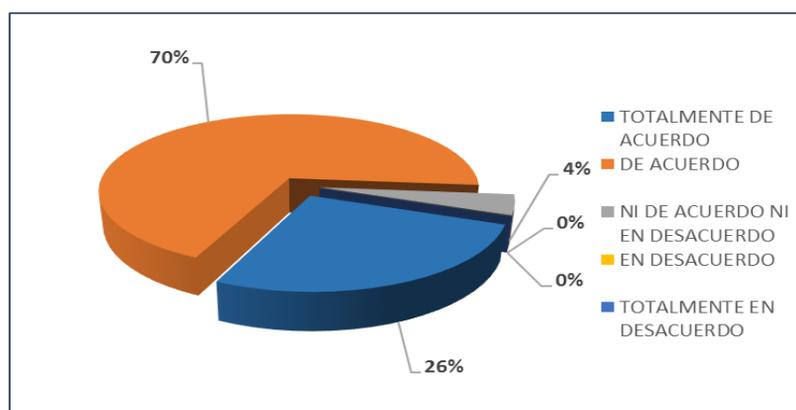


Figura No 75. *Especialización de productos y servicios.*

Elaboración: La autora

Análisis: Un 70% manifestaron estar “De acuerdo” y un 26% “Totalmente de acuerdo”, que, la especialización de los servicios y productos ofrecidos por la empresa es un factor determinante para la fidelización de los clientes. En ese sentido, cabe mencionar a (Porter, 2015) quien afirma que la diferenciación tiene está en la especialización que se ofrece al cliente y obtener una mayor lealtad; donde la compra no está en función del precio sino se traduce en términos de calidad y servicio. No obstante, 4% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

26. La empresa promueve la creatividad e innovación entre el personal.

Tabla 46. Promoción de la creatividad e innovación entre el personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	48	22
De acuerdo	159	73
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	3
En desacuerdo	4	2
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

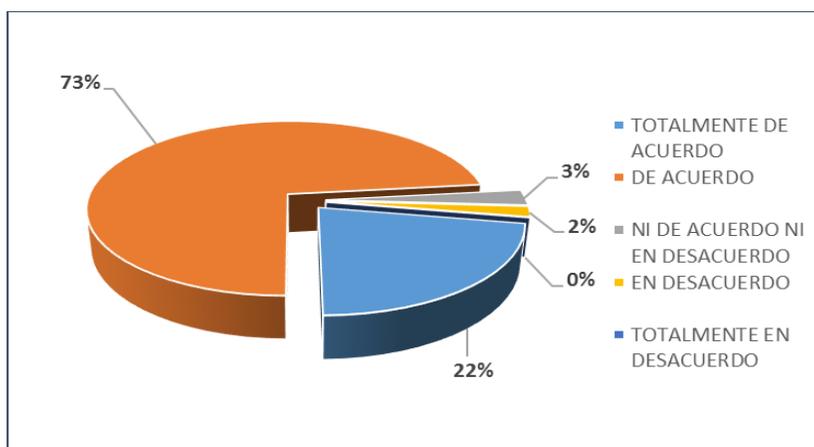


Figura No 76. Promover la creatividad e innovación entre el personal.

Elaboración: La autora

Análisis: El 73% del total de encuestados respondieron estar “De acuerdo” y 22% “Totalmente de acuerdo”, que la empresa promueve la creatividad e innovación entre el personal. Al respecto, los resultados confirman lo argumentado por (Hall & Williams, 2020) que la creatividad e innovación del personal son elementos imprescindibles para cualquier empresa que pretende permanecer vigente en el mercado. Así mismo, (Delery & Roumpi, 2017), menciona que debe recompensarse estas actividades para que el personal sienta que su aporte es reconocido por la organización. A pesar de ello, un 3% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 2% “En desacuerdo”.

27. La personalización de la oferta acorde con las necesidades del cliente y el permanente asesoramiento reducen el número de reclamaciones.

Tabla 47. *Personalización de las necesidades del cliente.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	39	18
De acuerdo	165	76
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	4
En desacuerdo	5	2
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

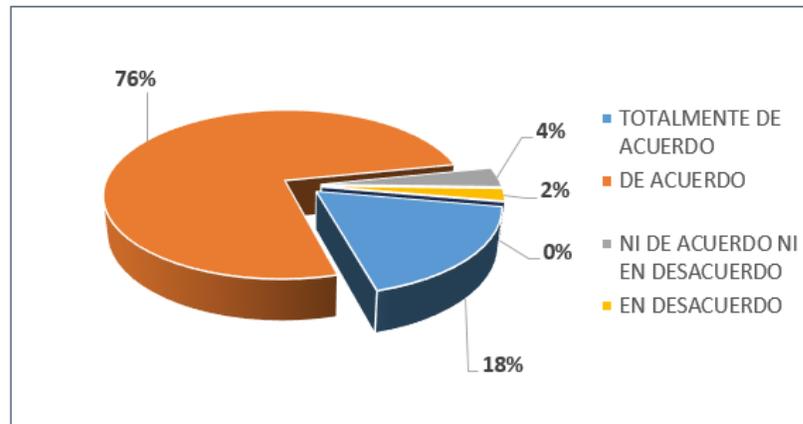


Figura No 77. *Oferta personalizada a los clientes.*

Elaboración: La autora

Análisis: Un 94% de las respuestas se ubicaron estar un 76% “De acuerdo” y un 18% “Totalmente de acuerdo”, que la personalización a las necesidades del cliente y el permanente asesoramiento reducen el número de reclamaciones. Por su parte, (Hall & Williams, 2020) coinciden que es necesario definir estrategias y mecanismos que permitan mantener satisfechos a los clientes a través de la personalización de los servicios ofrecidos; así como, el asesoramiento permanente con el propósito de minimizar el riesgo de reclamos. No obstante, 4% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el restante “En desacuerdo”.

28. La empresa brinda un servicio postventa como valor agregado para la fidelización del cliente.

Tabla 48. *Servicios postventa ofrecido por la empresa como valor agregado.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	53	24
De acuerdo	156	72
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	4
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Elaboración: La autora

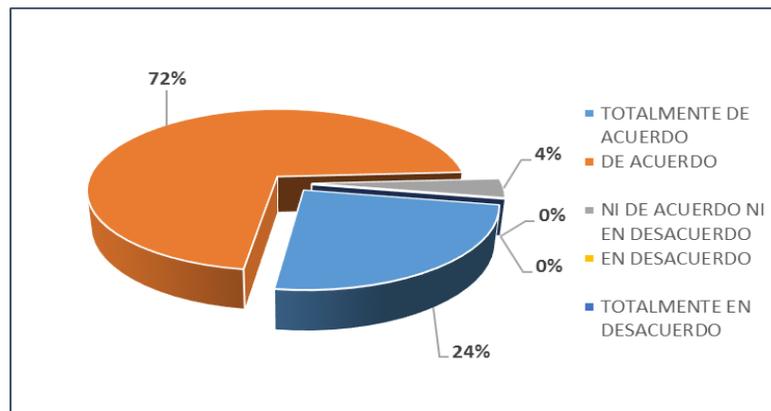


Figura No 78. *Servicio postventa ofrecido por la empresa como valor agregado.*

Elaboración: La autora

Análisis: El 72% opinaron estar “De acuerdo” y un 24% “Totalmente de acuerdo” que a través del servicio postventa como valor agregado se logra la fidelización con el cliente. En ese sentido, (Jing-Fuh Yang, Chen, & Huang, 2017) mencionan que las agencias de viajes son organizaciones de servicios de alto contacto y la orientación al cliente cumple un papel fundamental. El resultado positivo de orientar al cliente tiene consecuencia respecto a la lealtad con el cliente a través del cumplimiento de las expectativas del cliente y la identificación cliente-empresa. Sin embargo, un 4% respondió estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

Los resultados estadísticos obtenidos y efectuados a los trabajadores de ambas empresas permitió evidenciar que diseñar un modelo de GC organizacional contribuirá con la creación de ventajas competitivas; porque se requiere identificar los actores que efectuaran las actividades para actualizar el conocimiento con el objeto de mejorar el desempeño organizacional, añadiendo valor al negocio; soportado en los pilares de la GC propuesto por el modelo KMAT: cultura organizacional, liderazgo, estructura organizacional, recursos humanos, comunicación organizacional empleando las TIC como facilitador tecnológico simplificando su acceso, crear y compartir conocimiento.

En relación con el empleo de las TIC en un modelo de GC organizacional se aprecia que gran parte de los trabajadores consideraron que para el cumplimiento de sus labores y el desempeño de sus funciones utilizaron las TIC logrando un óptimo desempeño en la organización, tal como lo menciona (Kuciapski, 2017) en su estudio que los empleados ahora utilizan dispositivos móviles y software para transferir conocimiento durante el proceso de GC, logrando la participación y cooperación de los empleados.

Los colaboradores de las agencias de viajes afirmaron que se requiere fomentar el trabajo colaborativo entre los empleados, promoviendo la innovación, la administración del conocimiento a través de una visión compartida para obtener eficiencia en la empresa. Asimismo, las reuniones de trabajo con el personal permitieron identificar las capacidades y habilidades del personal, convirtiéndose en un factor potencial que continuara contribuyendo en el desarrollo de las empresas, coincidiendo con lo mencionado por (Chang & Lin, 2015) en su estudio donde señala de la existencia de una cultura orientada al conocimiento, e innovación sostenido en el trabajo colaborativo del equipo y encaminados a una meta común, definiéndose estrategias que permitan fortalecer la cultura de conocimiento, la adopción de valores y conductas para alcanzar la competitividad empresarial.

Se puede mencionar que, dos de las razones que fueron de gran importancia para los trabajadores respecto al liderazgo, fue la gestión del trabajo en equipo que permitió mejorar las relaciones interpersonales, fomentando un clima favorable para la generación de conocimiento, permitiendo utilizar sus capacidades, habilidades y su influencia en el rendimiento para crear ventajas competitivas. Los gerentes, jefes, supervisores y líderes formularon un plan de estrategias para respaldar el modelo propuesto a fin de resolver cualquier obstáculo que pudiera suscitarse. Los autores Sadeghi & Rad (2018) manifiestan en su estudio la existencia de la relación entre el liderazgo, la GC y su práctica, formulando estrategias asociadas al liderazgo propiciando un clima favorable para la generación de conocimiento.

Por otro lado, resaltar la importancia del compromiso y respaldo de los directivos en la iniciativa de implementar la GC en la organización; tal como lo menciona los autores Lehner y Haas (2010) en su estudio que ante la ausencia, ausencia de compromiso y no apoyo de los líderes y de la alta dirección, cualquier proyecto que se emprenda no tendrá la fuerza ni el compromiso para lograr los beneficios de la organización y de todas las partes interesadas. Por lo

mencionado, se concluye que el respaldo de los directivos es determinante en todos proyectos de organización.

La conclusión que se obtiene de acuerdo con los resultados, la socialización permite conseguir nuevos e innovadores conocimientos en la empresa, y que, a través de una comunicación abierta y transparente permiten gestionar proactivamente los activos de conocimiento, coincidiendo con lo mencionado por Yew (2005) que toda innovación de carácter administrativo representa cambios que afectarán los procesos administrativos y su estructura contribuyendo con el fortalecimiento de la empresa para que a través de su estructura organizacional soporte actividades de generación, transferencia de conocimiento, innovación y desarrollo.

Otro aspecto importante considerado en esta tesis fue la rotación del personal y la formación continua que representan puntos críticos en la administración del recurso humano el cual ha sido corroborado con los resultados de la encuesta; por consiguiente, la curva de aprendizaje causada por la rotación de personal influye en la operatividad de la empresa. Por su parte, Zaim et al. (2018) manifiesta en su estudio que las dimensiones de la GC, el intercambio y la utilización del conocimiento tienen un impacto en la administración del personal, por lo que, puede verse afectado en el rendimiento de sus integrantes creando inestabilidad.

La capacitación del personal es otro punto importante de acuerdo a los resultados obtenidos, afectando significativamente en los resultados de la organización, y los costos asociados a la rotación de personal, también genera costos adicionales. De acuerdo con lo manifestado por Lehner y Hass (2010) que el personal de la organización debe ser calificado y entrenado para garantizar que la GC organizacional sea exitosa. Según Chiavenato, manifiesta que las actividades de capacitación y aprendizaje tienen una mayor asignación de

recursos como parte de su estrategia para enfrentar el cambio (Chiavenato, 2017).

En relación con la comunicación, esta deberá de darse de forma clara y efectiva, definiendo estrategias para implementar un plan de comunicaciones que mejore la comunicación a nivel de la organización empleando para este fin diversos canales y medios que faciliten su trabajo de manera eficiente. La socialización debe fomentarse en toda la organización y ser horizontal con la finalidad lograr la integración de sus miembros (Rehman, Mahmood, Sugathan, & Amin, 2010).

CONCLUSIONES

1. Este estudio ha permitido demostrar que a través del modelo de GC organizacional factible crear ventajas competitivas en las agencias de viaje y turismo de Lima Metropolitana. La interrelación de los elementos cultura organizacional, estructura organizacional, liderazgo, recursos humanos, talento humano, comunicación y productividad permitirán a las agencias de viajes y turismo afrontar los desafíos del mercado, a partir de una adecuada utilización del conocimiento.
2. La participación y compromiso de los directivos es pieza esencial en la GC. Por esta razón, el líder deberá demostrar capacidad para compartir y ofrecer conocimientos, que facilite las relaciones interpersonales y a su vez propicie un clima favorable para la generación del conocimiento, potenciando sus habilidades y capacidades optimizando el rendimiento de los colaboradores.
3. La estructura organizacional se convertirá en el soporte para la socialización del conocimiento, logrando nuevos e innovadores conocimientos mediante una comunicación abierta que permita gestionar de forma proactiva los activos de conocimiento influyendo significativamente en la GC organizacional y en la creación de ventajas competitivas.

4. El recurso humano es considerado uno de los elementos más relevantes y estratégicos en el modelo propuesto debido a que es el generador del conocimiento y constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Tomando en consideración este aspecto, se formularon estrategias para lograr un crecimiento personal y profesional de acuerdo a sus expectativas laborales del empleado con la empresa, implementando políticas de incentivos y recompensas al personal creando un ambiente de trabajo agradable donde sus colaboradores perciban confort.
5. El empleo de diversas herramientas y mecanismos de comunicación; pero no cuentan con herramientas para la gestión del conocimiento organizacional. En ese sentido, es necesario formular un plan de comunicaciones que facilite y se obtenga una comunicación eficaz que permita que el conocimiento se difunda y comparta a través de canales formales.
6. Las TICs son facilitadores tecnológicos en la GC organizacional, contrastándose con los resultados obtenidos respecto al uso estratégico que facilita la colaboración rápida y efectiva entre los empleados, la disponibilidad de las herramientas tecnológicas ha contribuido en las labores de gestión de la atención a los clientes, facilitando la transferencia de conocimiento en la organización.
7. La administración del talento humano permite reconocer las capacidades y habilidades de las personas de la empresa. La base principal en las empresas es el talento humano, el cual coadyuvará con su crecimiento. Así mismo, es necesario identificar al personal idóneo para alcanzar sus objetivos. Los resultados obtenidos confirman que las personas claves aquellas que con su conocimiento y experiencia influyen en la creación de ventajas competitivas,
8. La innovación es otro aspecto clave que distingue a las organizaciones de sus competidores, por tanto, mejorar el rendimiento innovador es fundamental para crear ventaja competitiva. La especialización de los servicios y productos, el

servicio posventa, la personalización del servicio y el permanente asesoramiento es determinante para obtener la fidelización con el cliente.

9. Finalmente, podemos concluir que para obtener resultados que diferencian los servicios ofrecidos por las agencias de viajes, es necesario y estratégico fomentar una cultura orientada al conocimiento con la finalidad de transformarlas, hacerlas más competitivas y potenciar su crecimiento sostenible de este sector empresarial en el país.

RECOMENDACIONES

1. El modelo propuesto puede ser aplicado a otras agencias de viajes y turismo del país, sin embargo, debe adecuarse en función al entorno necesidades de cada empresa.
2. Se sugiere la formulación de un plan de fidelización con el cliente, destacando las principales actividades y aprovechando adecuadamente las herramientas de las TIC, sistemas que gestionen las relaciones con el cliente, herramientas de inteligencia de negocios que permitan explotar la información y tomar decisiones acertadas y oportunas.
3. Se recomienda la creación y fortalecimiento de programas de reconocimiento, los que deberán estar alineados a la estrategia de retención de personal. Así mismo, las oportunidades de programas de desarrollo de la empresa deben estar diseñados y alineados con los proyectos personales y profesionales de cada trabajador para que tengan éxito.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliográficas:

- Andersen, A. (1999). *El Management en el Siglo XXI*. (Granica, Ed.) Buenos Aires.
- Arambarri, J. (2014). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi*. Córdoba: Universidad de Córdoba, Servicio de Publicaciones.
- Arbonés, A. (2006). *El Conocimiento para innovar: como evitar la miopia en la gestión del conocimiento*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Barrios, K., Olivero, E., & Acosta, J. (2017). *Gestión del Conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Cámara de Comercio de España. (2019). Tipos de innovación. Madrid, España.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento* (1 ed., Vol. 1). Ediciones Díaz de Santos.
- Cegarra, J., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva* (Primera ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Cetindamar, D., Phaal, R., & Probert, D. (2016). *Technology Management: Activities and Tools* (Second edition ed.). London: Macmillan Publishers Limited.
- Covey, S. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People* (Kindle ed.).

- Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). Los Angeles: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.
- Choo, C. W. (1998). *La Organización Inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford.: Oxford University Press.
- Davenport, T. (1996). *Process Innovation -- Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Aliston: Harvard Business School Press.
- George, D., y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- González, M. R. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Diaz de Santos.
- Hall, M., & Williams, A. (2020). *Tourism and Innovation* (Second Edition ed.). New York: Routledge.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación - Quinta Edición*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación. 6ta Edición*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction* (Vol. 4). New York, United States of America: Oxford University Press.
- Horovitz, J. (1993). *La Calidad del Servicio*. McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial* (Ediciones Gestión 2000 ed.). España: Grupo Planeta.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial. Decimosegunda edición*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Loggiodice, Z. (2010). *La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística: Caso Venezuela*. Maracay: Universidad Andaluza Inca Garcilaso.

- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos* (Primera ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Luna, V., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos productivo*. Bogota: Serie Ciencia y Tecnología.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México D.F.: Pearson Educación de México.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: The Oxford University Press.
- O'Dell, C., Grayson, J., & Essaiades, N. (2001). *Si tan solo supieramos lo que sabemos*. Madrid: Griker & Asociados.
- Organización Mundial del Turismo. (2013). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo. (2018). *Panorama OMT del turismo internacional* (Primera ed.). Madrid.
- Organización Mundial del Turismo. (2019). Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico. 1-40.
- Paniagua, E., & López, B. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento* (1ª Edición ed.). (U. d. Murcia, Ed.) Murcia, España: Edit.um.
- Pasher, E., & Ronen, T. (2011). *The Complete Guide To Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pitarch, M. (2017). *Las Claves del Turismo en la Comunitat Valenciana*. Málaga: Editorial Tirant Lo Blanch.
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. Chicago, Estados Unidos de Norteamérica: University of Chicago Press Edition.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2da Edición. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M., Magretta, J., & Kramer, M. (2008). *Strategy and Competition*. *The Porter Collection* (First ed.). Boston: Harvard Business Review Press.

- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. México D.F.: Pearson Educación de México.
- Raymond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10 th ed.). McGraw-Hill Education.
- Riesco, M. (2004). *Gestión del conocimiento en ámbitos empresariales: "Modelo Integrado Situacional" desde una perspectiva social y tecnológica*. Universidad Pontificia de Salamanca, Madrid.
- Rodriguez, A. (2004). *Los Factores Intangibles y la Evaluación de la Calidad de los Servicios recibidos en las Agencias de Viajes*. Madrid.
- Santana, M., Medina, V., Cubas, R., & Cabello, J. (2011). *Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento*. Lima: Esan Ediciones.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. (G. E. S.A., Ed.) México.
- Schulte, S. (2003). *Guia Conceptual y Metodológica para el Desarrollo y la Planificación del Sector Turismo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- SCRUM Study. (2017). *Una guía para el cuerpo de conocimiento de SCRUM* (Tercera ed.). VMEdU Inc.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Instituto de Investigaciones.
- Weintraub, E., & Pinkleton, B. (2015). *Strategic Public Relations Management* (Third Edition ed.). New York: Routledge & Francis Group.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: -- Thinking about Thinking -- How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge* (Vol. 1). Arlington, Texas: Schema Press.
- Yoder, D. (2001). *GEstión de personal y relaciones laborales*. Prentice Hall.
- Zarruk, G. (2008). *La Gestión del Conocimiento en el sector turístico de España*. Valencia.

Electrónicas:

- Abdullah Saad, A.-M. A.-G. (2013). Towards Knowledge Management System Success: Analysis of Critical Success Factors. *Global Journal of Computer Science and Technology*. 13 Issue 1. Global Journal Inc. Recuperado de <http://computerresearch.org/index.php/computer/article/view/310>
- Ahedo, G. M., & Gonzáles, S. R. (2014). La gestión del conocimiento a través de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento: un estudio de casos del sector hotelero en España. *Revista Interamericana de Ambiente*

y *Turismo*, 10(1), 2-26. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5248801>

- Ahmad, K., Madhoushi, Z., & Yusof, M. (2011). Dominant Success Factors for Knowledge in academic institution. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 32(2), págs. 152-159. Elsevier B.V. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/290529412_Dominant_success_factors_for_Knowledge_Management_in_academic_institution
- Aiken, L. (1980). Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 4(40), 955-959. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/001316448004000419>
- Akbari, N., & Ghaffari, A. (2017). Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management*. 21, págs. 1120-1141. Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0435>
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, N° 1, 107-136. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3250961?origin=crossref&seq=1>
- AL-Ghamd, A. S.-M. (2013). Towards Knowledge Management System Success: Analysis of Critical Success Factors. *Global Journal of Computer Science and Technology Software & Data Engineering*. 13(1). Global Journal Inc. Recuperado de https://globaljournals.org/GJCST_Volume13/2-Towards-Knowledge-Management-System.pdf
- Anantatmula, V., & Kanungo, S. (2011). *Strategies for Successful Implementation of KM in a University Setting*. IGI Global. Recuperado de <https://www.igi-global.com/chapter/strategies-successful-implementation-university-setting/46194>
- Andersen, A., & APQC, A. P. (1999). Knowledge Management Assessment Tool. *Study London*.
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*(326), 63-72. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140115>
- Angulo, E., & Negron, M. (2008). Modelo Holístico para la Gestión de Conocimiento. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales NEGOTIUM*, 11(4), 38-51. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art2.pdf>

- Arceo, G. (2009). *El impacto de la Gestion del Conocimiento y las Tecnologias de Informacion en la Innovación*. Catalunya. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=172631>
- Arntzen, A. A., & Nkosi, M. (2009). Success Factors in Implementing Knowledge Based. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 7(2), págs. 211-218. Academic Conferences Limited. Recuperado de <https://brage.inn.no/inn-xmlui/handle/11250/134168>
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo. (01 de Agosto de 2019). *APOTUR*. Obtenido de <http://www.apoturperu.org/new/pages/index2.php?page=asociados>
- Aurum, A., Jeffrey, R., Wohlin, C., & Handzic, M. (2004). Managing Software Engineering Knowledge. *Australian Software Engineering Conference* (págs. 382-392). Berlin: Springer-Verlag. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/266409329_Managing_Software_Engineering_Knowledge
- Avendaño, P. V., & Flores, U. M. (2016). Modelos teóricos de gestion del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias*, 4(10), 201-227. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457646537004/html/index.html>
- Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal* (4), 30, págs. 145-150. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02642060903580649>
- Battistella, C., De Toni, A., & Pillon, R. (2015). Inter-organisational technology/knowledge transfer: a framework from critical literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 40. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/279277301_Inter-organisational_technologyknowledge_transfer_a_framework_from_critical_literature_review
- Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M., & Múgica, J. (2015). The effect of ICT on relationship enhancement and performance in tourism channels. *Tourism Management*, 48, 188-198. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/269571965_The_effect_of_ICT_on_relationship_enhancement_and_performance_in_tourism_channels
- Bueno, E. (2002). *Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=813647>

- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 28, 377-389. Recuperado de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-14343-9_28
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, Issue 4, 609-623. Obtenido de www.elsevier.com/locate/tourman
- Celdrán, M. A. (2018). Nuevos Escenarios para la Planificación y Gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes. Alicante, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6847591>
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*(3), 44-57. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent
- Chang, C., & Lin, T. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*. 19(3), págs. 433-455. Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-08-2014-0353/full/html>
- Clancy, K., & Krieg, P. (2006). Sobrevivir a la innovación y al lanzamiento de un nuevo producto. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*(76), 6-13. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/sobrevivir-a-la-innovacion-y-al-lanzamiento-de-un-nuevo-producto>
- Cobo, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer*, 14, 295-318. Recuperado de <https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/2636/2184>
- Crnjar, K., & Dlacic, J. (2014). Critical Success Factors For Knowledge Management Implementation in Hotel Enterprises. *Human Capital without Borders: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*. Recuperado de <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-09-3/papers/ML14-664.pdf>
- Cross, R., & Lloyd, B. (2000). Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory. *Sloan Management Review*, 69-78. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/technology-is-not-enough-improving-performance-by-building-organizational-memory/>

- Del Chiappa, G., & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 145-150. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X15000037>
- Delery, J., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*. 27(1), págs. 1-21. John Wiley & Sons Ltd. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12137>
- Dewatmoko, S., Hasan, M., & Sucherly, H. (2018). Business Strategy Based on Opportunity and Unique Competency to Improve Competitive Advantage of Tourism Business in West Java. *Ekonomi & Bisnis. The 8th International Conference on Sustainable Collaboration in Business Technology Information and Innovation*, 9. Recuperado de <https://libraryeproceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/scbtii/article/view/5536>
- Donate, M., & Sánchez de Pablo, J. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*. 68(2), págs. 360-370. Elsevier. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323012956_The_role_of_knowledge-oriented_leadership_in_knowledge_management_and_innovation/link/5a7c5097aca272669a2bdcbb/download
- Dos Anjos, F., Flores, P., Domareski, T., & Gadotti, S. (2011). Contribuciones de la Gestión del Conocimiento a los servicios turísticos. Estudio en una agencia de viajes. *Estudios y Perspectivas en Turismo.*, 20, 722-737. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/262783876_Contribuciones_de_la_gestion_del_conocimiento_a_los_servicios_turisticos_Estudio_en_una_agencia_de_viajes
- Foos, T., Schum, G., & Rothenburg, S. (2010). Tacit Knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management Vol.14 N°. 1* (págs. 128-140). New York: Emerald Group Publishing. Recuperado de file:///C:/Users/soporte/Downloads/Tacit_knowledge_transfer_and_the_knowledge_disconnect.pdf
- Future Brand. (2011). *Country Brand Index*. London: Future Brand. <https://www.futurebrand.com/uploads/Country-Brand-Index-2011.pdf>
- Garavelli, C., Gorgoglione, M., & Scozzi, B. (2004). Knowledge management strategy and organization: a perspective of analysis. *Journal of Corporate*

- Transformation*. 11(4), págs. 273-282. Wiley Online Library. Recuperado https://www.researchgate.net/publication/228387740_Knowledge_Management_in_Perspectives_An_Analysis_of_Project_Management_in_Two_Companies
- García , E., Martín, R., & Fernández, V. (2016). Influencia de la alta dirección y las variables tecnológicas en la gestion del conocimiento. *DYNA Management*, 20-29. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/291370960_INFLUENCIA_DE_LA_ALTA_DIRECCION_Y_LAS_VARIABLES_TECNOLOGICAS_EN_AL_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO
- García, P. M., Simó, G. P., Mundet, H. J., & Guzmán, C. J. (2004). Intangibles: Activos y Pasivos. *Management & Empresa*(37), 32-42. Recuperado de <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/15/21>
- George, B. (2010). The New 21st Century Leaders. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1.html>
- Goñi, J. (1998). *Modelo Dinámico de Gestion del Conocimiento: La rotación del conocimiento*. Artículos 2000. Recuperado de http://eprints.rclis.org/9217/1/http___bvs.sld.cu_revistas_aci_vol14_3_06_aci05306.htm.pdf
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management*, 17(S2), 109-122. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250171110>
- Gupta, A., & Vijay, G. (2000). Knowledge Flows within Multinational Corporations. 21(4), 473-496. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3094239?seq=1>
- Han, S.-h., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. (2016). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Journal Human Resource Development International*. 19 Issue 2, págs. 98-115. Taylor Francis Online. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1099357>
- Hernández, M. G. (2009). La Arquitectura de la Gestion del Conocimiento en Empresas Manufactureras. *Red de Revistas Científica de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, 12. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28024392010.pdf>
- Huang, C., Goo, J., Nam, K., & Woo, C. (2017). Information & Management Smart Tourism Technologies in travel planning: The role of exploration and

exploitation. *Information & Management* (54), 6, págs. 757-770. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720616303561>

Imran, M., Ilyas, M., Aslam, U., & Ubaid-Ur-Rahman. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The Learning Organization*, 23(4), 232-248. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053>

Indeje, W., & Qin, Z. (2010). Organizational culture and information systems implementation: A Structuration Theory Perspective. *2nd IEEE International Conference on Information and Financial Engineering*. Institute of Electrical and Electronics Engineers - IEEE. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/5609410>

Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*. 20(2), págs. 230-257. Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>

Jennex, M. (2012). *Implementing Social Media in Crisis Response Using Knowledge Management*. San Diego, United State of America: Editorial Advisory Board. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/261070771_Implementing_Social_Media_in_Crisis_Response_Using_Knowledge_Management

Jennex, M., Smolnik, S., & Croasdell, D. (2009). Towards a consensus knowledge management success definition. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 39, N° 2, págs. 174-188. Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03055720910988878>

Jing-Fuh Yang, A., Chen, Y., & Huang, Y.-C. (2017). Enhancing customer loyalty in tourism services: the role of customer-company identification and customer participation. *Journal of Tourism Research*. 22, págs. 735-746. Routledge. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10941665.2017.1319398>

Kerschberg, L. (2001). Knowledge Management in Heterogeneous Data Warehouse Environments. *International Conference on Data Warehousing and Knowledge Discovery* (págs. 1-10). Springer. Recuperado de https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-44801-2_1

Kester, J. (2014). *2013 International Tourism Results and Prospects for 2014*. Madrid: World Tourism Organization UNWTO . Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416226>

- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*. 20, Issue 4, págs. 621-636. Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Journal Organization Science*, 7(5), 502-518. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2635287>
- Kuciapski, M. (2017). A model of mobile technologies acceptance for knowledge transfer by employees. *Journal of Knowledge Management*. 21 Issue 5, págs. 1053-1076. Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0136>
- Le, P., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*. 22(3), págs. 521-537. Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2016-0463/full/html>
- Lehner, F., & Haas, N. (2010). Knowledge Management Success Factors - Proposal of an Empirical Research. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), págs. 79-90. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228465009_Knowledge_Management_Success_Factors-Proposal_of_an_Empirical_Research
- Liophanich, C. (2014). An Investigation of Knowledge Management Implementation: Multiple Case Study in Mobile Telecommunication Industry. *Journal of Industrial and Intelligent Information*. 2(2), págs. 159-163. Engineering and Technology Publishing. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/270518055_An_Investigation_of_Knowledge_Management_Implementation_Multiple_Case_Study_in_Mobile_Telecommunication_Industry
- Lucero, F. (2009). Factores claves para el éxito de la gestión del conocimiento en las organizaciones. *24va Conferencia Mundial de Gas*. 3, págs. 28-30. Buenos Aires: Petrotecnia. Recuperado de http://www.petrotecnia.com.ar/junio09/factores_claves.pdf
- Martínez, E. (2009). Knowledge Management Through E-Learning: A Scenarios - Based Approach. *Elsevier España*, 29-44.
- Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*. 30(2), págs. 244-262. Emerald

Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2015-0087>

- Masa'deh, R., Tarhini, A., Obeidat Bader, Y., & Al-Suradi Mai, M. (2016). The impact of knowledge management on innovation. *Management Research Review*. 39 Issue 10, págs. 1214-1238. Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>
- Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C., & Dumay, J. (2016). Knowledge Management in Small and Medium Enterprises: A Structured Literature Review. *Journal of Knowledge Management*. 20(2), págs. 258-291. Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2015-0320>
- MingDao, L.-S., & Nanhua, C.-P. (2014). Critical success factors for knowledge management implementation in life insurance enterprises. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(2), 79-89. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2655823
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022*. Lima: El Peruano. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf
- Mitri, M. (2003). A knowledge management framework for curriculum assessment. *Journal*, 43(4), 15-24. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Moheno, G. A. (2009). *El impacto de la Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de la Información en la Innovación: Un caso de estudio en las Pymes del sector agroalimentario de Cataluña*. Cataluña. Recuperado de <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/gam/gam.pdf>
- Money, W., & Turner, A. (2004). Application of the technology acceptance model to a knowledge management system. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Proceedings of the, Big Island*, (pág. 9). Hawaii. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/1265573>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Satish_Nambisan/publication/306254446_Digital_Innovation_Management_Reinventing_Innovation_Management_Research_in_a_Digital_World/links/58ac5d7c92851c0979e70db9/Digital-Innovation-Management-Reinventing-Innovation-Management-Research-in-a-Digital-World.pdf

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. Vol 8, N° 3, 1-14. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2002). A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 995-1009. Recuperado de <https://EconPapers.repec.org/RePEc:oup:indcch:v:11:y:2002:i:5:p:995-1009>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2002). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630199001156>
- Normas ISO 9000. (2015). *Gestión de la Calidad - 9001:2015*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Paulin, D., & Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers - Three Blurry Terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 10(1), págs. 81-91. Academic Publishing International Ltd. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/259272411_Knowledge_Transfer_Knowledge_Sharing_and_Knowledge_Barriers_-_Three_Blurry_Terms_in_KM
- Pawlowski, J., & Bick, M. (2012). The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings. *Electronic Journal of Knowledge Management*. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), págs. 92-108. Recuperado de https://www.researchgate.net/figure/Global-Knowledge-Management-Framework_fig1_265812568
- Ponjuan, G., León, M., & Calvo, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *ACIMED*, 14(2). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28131885_Procesos_estrategicos_de_la_gestion_del_conocimiento
- Porter, M. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63, 149-159. Recuperado de <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
- Prada, E. (2008). Los insumos invisibles de decisión: Datos, Información y Conocimiento. *Anales de Documentación*, N° 11, 183-196. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/14256/1/ad1110.pdf>

- Precup, D. (2019). Building knowledge for AI agents with reinforcement learning. *18th International Conference on Autonomous Agents and MultiAgent Systems*. Montreal: ACM Digital Library. Recuperado de <https://dl.acm.org/doi/10.5555/3306127.3331666>
- Rehman, M., Mahmood, A., Sugathan, S., & Amin, A. (2010). Implementation of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(1), págs. 31-40. Recuperado de <http://www.tlinc.com/articl221.htm>
- Romdhane, N. (2015). Effects of Capacity Knowledge Management and Entrepreneurial Orientation on Organizational Effectiveness in the Best Tunisian Companies: Moderating Role of Social Capital. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, V, Issue 1, pág. 34. Sousse. Recuperado de http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/1493_Nadia_Ladib-Effects_of_Capacity_Knowledge_Management_and_Entrepreneurial.pdf
- Sadeghi, A., & Rad, F. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*. 8, págs. 151-160. Toronto: Growing Science, Growing Science. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296314002197>
- San Feliu, T., & Bayona, L. (2013). Process deployment: Lessons learned and organizational learning. *Information Systems and Technologies (CISTI). 8th Iberian Conference*. Lisboa. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/6615821>
- Seonghee, K. (2000). The roles of knowledge professionals for knowledge. *Inspel*, 34(1), 1-8. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228595107_The_roles_of_knowledge_professionals_for_knowledge_management
- Sohrabi, S., & Naghavi, M. S. (2014). The interaction of explicit and tacit knowledge. *Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning ICICKM 2014. The University of Sidney Business School*, (págs. 336-368). Recuperado de <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=31PtBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA363&dq=info:3twihvdMYXoJ:scholar.google.com&ots=-5xguNlSkM&sig=uppLKFHsDxC7Op73gOwewmtGyo0#v=onepage&q&f=false>
- Soto, J. (2009). *Arquitectura Multiagente y un modelo de confianza para gestionar el conocimiento en comunidades prácticas*. Castilla: Universidad de Castilla. Recuperado de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/handle/10578/2761>

- Sveiby, E. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73-97. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb029036/full/html>
- Tejedor, & Aguirre. (1998). *Modelo KPMG. Knowledge Management*. Obtenido de Gestion del Conocimiento. Recuperado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos>
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 48(2), págs. 255-276. Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJKMS-06-2017-0035/full/html>
- Valmohammadi, C. (2010). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view. *African Journal of Business Management*, 4(6), págs. 915-924. Tehran. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228426857_Identification_and_prioritization_of_critical_success_factors_of_knowledge_management_in_Iranian_SMEs_An_experts%27_view
- Vasquez, F., & Galabán, J. (2015). Informacion y Ventaja Competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El profesional de la información*, 24(2), 149-156. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277907589_Informacion_y_ventaja_competitiva_Coexistencia_exitosa_en_las_organizaciones_de_vanguardia
- Voon-Hsien, L., Tun-Lee, A., Lai-Ying, L., & Keng-Boon, O. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Journal of Expert Systems with Applications*. 65(15), págs. 136-151. Elsevier. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417416304419>
- Wolfe, R. (1994). Organizational Innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*(31), 405-431. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/229471747_Organizational_Innovation_Review_Critique_and_Suggested_Research_Directions
- World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. Geneva. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>

- Yew, W. K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*. 105(3), págs. 261-279. Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570510590101/full/html>
- Yuan, J., & Chao, C. (2018). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal of Management*, 44(5), págs. 1819-1847. Shangai. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316628641>
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Research Collection Lee Kong Chian School Of Business*., 27, págs. 185-203. Singapore. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/4134351?seq=1>
- Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A., & Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 9(3), págs. 310-328. Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTPM-02-2018-0011/full/html>

ANEXOS

	Página
Anexo 1: Matriz de Consistencia	187
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos	190
Anexo 3: Prueba de Normalidad	193
Anexo 4: Resultados de Alfa de Cronbach	194
Anexo 5: Resultados del Coeficiente V de AIKEN	195
Anexo 6: Resultados prueba de esfericidad de BARTLETT Y KMO	196
Anexo 7: Análisis factorial	197
Anexo 8: Análisis factorial confirmatorio	198
Anexo 9: Matriz de correlaciones policóricas	201

Anexo 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
General	General	General
¿De qué manera el modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Diseñar un modelo de gestión de conocimiento organizacional para la generación de percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	El diseño de un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
Específicos	Específicos	Específicos
¿De qué manera las tecnologías de la información y comunicación utilizadas en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Utilizar las tecnologías de la información y comunicación en un modelo de gestión de conocimiento organizacional para generar la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	El uso de las tecnologías de la información y comunicación en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
¿De qué manera la cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Establecer que la cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	La cultura organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
¿De qué manera el liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Determinar que el liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	El liderazgo propuesto en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
¿De qué manera la estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Determinar que la estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	La estructura organizacional propuesta en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
¿De qué manera los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Establecer que los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	Los recursos humanos empleados en un modelo de gestión de conocimiento organizacional generan la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.
¿De qué manera la comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana?	Establecer que la comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.	La comunicación organizacional en un modelo de gestión de conocimiento organizacional genera la percepción de ventajas significativamente competitivas en agencias de viajes y turismo de Lima Metropolitana.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	No	PREGUNTAS	METODOLOGÍA
Modelo de Gestión del Conocimiento Organizacional	Tecnologías de la Información y comunicación	Uso de las tecnologías de la información y comunicación para compartir información	1	¿La empresa utiliza las tecnologías de la información para compartir información?	Tipo investigación: Descriptivo -Causal Diseño: No experimental Tipo: Transeccional Población: Empresa A: 500 empleados Empresa B: 175 empleados Muestra: Probabilística Empresa A: 217 empleados Empresa B: 120 empleados
		Disponibilidad de herramientas tecnológicas	2	¿La disponibilidad de herramientas tecnológicas ha facilitado sus labores en la atención a los clientes?	
		Difusión de información en tiempo real	3	¿La organización cuenta con herramientas tecnológicas que permiten la colaboración entre todos los empleados?	
			4	¿Existe una diversidad de canales que use herramientas tecnológicas para cooperar con la transferencia de conocimiento en la organización?	
	Cultura organizacional	Existencia de una cultura orientada al conocimiento e innovación	5	¿La empresa fomenta el trabajo colaborativo entre sus empleados para gestionar el conocimiento e innovar en los productos o servicios que ofrece?	
		Existencia de una cultura orientada al trabajo en equipo y visión compartida	6	¿El trabajo en equipo, la visión compartida y la creatividad son la clave del éxito de la empresa?	
			7	¿Las reuniones de trabajo con el personal para compartir ideas y conocimiento ha mejorado la eficiencia de la empresa?	
		Comunicación organizacional	8	¿La comunicación organizacional se pone en práctica a través de diversos mecanismos como reuniones, informes, programas de capacitación y creación de equipos multidisciplinarios?	
			9	¿En la organización existe una comunicación eficaz que facilita conocer las normas y reglamentos que mejoran el desempeño personal?	
	Estructura organizacional	Difusión de directivas, procedimientos, manuales, reglamentos	10	¿La organización está enfocada a identificar, usar las capacidades y habilidades de todo el personal?	
			11	¿La difusión de las directivas, procedimientos, manuales y/o reglamentos son necesarios para lograr un mejor desempeño del personal?	
		Socialización del conocimiento	12	¿El proceso de socialización del conocimiento en la empresa logra conocimientos nuevos e innovadores en su personal?	
			13	¿La comunicación abierta y transparente permite administrar proactivamente los activos del conocimiento?	
	Liderazgo	Índice de liderazgo	14	¿Su conocimiento y trabajo es valorado por los jefes/gerentes y/o alta dirección en la empresa?	

		Competencias directivas	15	¿La capacidad de compartir y ofrecer conocimientos por parte de los líderes de la empresa facilita el intercambio de conocimientos?	
			16	¿Los líderes de la empresa gestionan el trabajo en equipo, facilitan las relaciones interpersonales y fomentan un clima favorable para la generación del conocimiento?	
			17	¿Los líderes de la empresa orientan a los empleados a identificar y utilizar sus capacidades, y habilidades para mejorar su desempeño?	
	Recursos Humanos	Rotación del personal	18	¿La rotación del personal influye negativamente en la operatividad de la empresa?	
			19	¿La curva de aprendizaje causada por la rotación del personal influye en la operatividad de la empresa?	
		Conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes	20	¿La empresa conoce los gustos y preferencias del cliente permitiendo obtener ventajas competitivas?	
			21	¿El conocimiento de los gustos y preferencias del cliente permite ofrecer servicios personalizados?	
	Formación continua del personal	22	¿La empresa promueve la formación continua del personal?		
	Ventaja competitiva	Talento humano	Número de personas claves	23	¿Las personas claves (aquellas con conocimiento y experiencia) de la empresa influyen en la generación de ventajas competitivas?
				24	¿Las personas claves de la empresa contribuyen con su conocimiento y experiencia al óptimo desempeño organizacional?
Competitividad		Número de productos innovadores desarrollados de la creatividad del personal	25	¿La especialización de los servicios y productos ofrecidos por la empresa es un factor determinante para la fidelización con el cliente?	
			26	¿La empresa promueve la creatividad e innovación entre el personal?	
		Índice de satisfacción de los clientes	27	¿La oferta personalizada a las necesidades del cliente y el permanente asesoramiento reducen el número de reclamaciones?	
			28	¿La empresa brinda un servicio postventa como valor agregado para la fidelización del cliente?	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

Cuestionario sobre la Gestión del conocimiento organizacional y la Ventaja competitiva en las Agencias de Viajes y Turismo

Estimados colaboradores:

Agradeceré su apoyo en contestar el siguiente cuestionario que tiene por objetivo obtener información para la investigación sobre la Gestión del conocimiento organizacional y la Ventaja competitiva en las agencias de viajes y turismo.

Instrucciones:

Marque con un aspa (X) en el casillero correspondiente según su criterio, tomar en cuenta la siguiente escala:

1: Totalmente de acuerdo 2: De acuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4: En desacuerdo 5: Totalmente en desacuerdo

PARTE I: Datos generales

- Cargo que desempeñan el personal en la empresa:
Directivo () Ejecutivo () Operativo ()
- Años de experiencia en el sector:
0 a 5 años () 6 a 10 años () 11 a 20 años () 21 años a más ()
- Grado de instrucción del personal:
Técnico () Bachiller () Profesional () Maestría ()

PARTE II: Gestión de conocimiento organizacional

Ítems	Categorías	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
1. ¿La empresa utiliza las tecnologías de la información para compartir información?						
2. ¿La disponibilidad de herramientas tecnológicas ha facilitado sus labores en la atención a los clientes?						
3. ¿La organización cuenta con herramientas tecnológicas que permiten la colaboración entre todos los empleados?						
4. ¿Existe una diversidad de canales que use herramientas tecnológicas para cooperar con la transferencia de conocimiento en la organización?						

5. ¿La empresa fomenta el trabajo colaborativo entre sus empleados para gestionar el conocimiento e innovar en los productos o servicios que ofrece?					
6. ¿El trabajo en equipo, la visión compartida y la creatividad son la clave del éxito de la empresa?					
7. ¿Las reuniones de trabajo con el personal para compartir ideas y conocimiento ha mejorado la eficiencia de la empresa?					
8. ¿La comunicación organizacional se realiza a través de diversos mecanismos como reuniones, informes, programas de capacitación y creación de equipos multidisciplinarios?					
9. ¿En la organización existe una comunicación eficaz que facilita conocer las normas y reglamentos que mejoran el desempeño personal?					
10. La organización está orientada a conocer y utilizar las capacidades y las habilidades de todo el personal.					
11. ¿La difusión de las directivas, procedimientos, manuales y/o reglamentos son necesarios para lograr un mejor desempeño del personal?					
12. ¿El proceso de socialización del conocimiento en la empresa logra conocimientos nuevos e innovadores en su personal?					
13. ¿La comunicación abierta y transparente permite administrar proactivamente los activos del conocimiento?					
14. ¿Su conocimiento y trabajo es valorado por los jefes/gerentes y/o alta dirección en la empresa?					
15. ¿La capacidad de compartir y ofrecer conocimientos por parte de los líderes de la empresa facilita el intercambio de conocimientos?					
16. ¿Los líderes de la empresa gestionan el trabajo en equipo, facilitan las relaciones interpersonales y fomentan un clima favorable para la creación del conocimiento?					
17. ¿Los líderes de la empresa orientan a los empleados a identificar y usar sus capacidades y habilidades para mejorar su desempeño?					
18. ¿La rotación del personal influye negativamente en la operatividad de la empresa?					
19. ¿La curva de aprendizaje causada por la rotación del personal influye en la operatividad de la empresa?					
20. ¿La empresa conoce los gustos y preferencias del cliente permitiendo obtener ventajas competitivas?					
21. ¿El conocimiento de los gustos y preferencias del cliente permite ofrecer servicios personalizados?					
22. ¿La empresa promueve la formación continua del personal?					

PARTE III: Ventaja competitiva

Ítems	Categorías	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
23. ¿Las personas claves (aquellas con conocimiento y experiencia) de la empresa influyen en la generación de ventajas competitivas?						
24. ¿Las personas claves de la empresa contribuyen con su conocimiento y experiencia al óptimo desempeño organizacional?						
25. ¿La especialización de los servicios y productos ofrecidos por la empresa es un factor determinante para la fidelización con el cliente?						
26. ¿La empresa promueve la creatividad e innovación entre el personal?						
27. ¿La oferta personalizada a las necesidades del cliente y el permanente asesoramiento reducen el número de reclamaciones?						
28. ¿La empresa brinda un servicio postventa como valor agregado para la fidelización del cliente?						

Anexo 3: Prueba de Normalidad

```
#####  
Prueba de normalidad  
#####  
  
AD.test(datos2, qqplot = FALSE)  
  
Anderson-Darling test for Multivariate Normality  
  
data : datos2  
AD : Inf  
p-value : 9.999e-05  
Result : Data are not multivariate normal (sig.level = 0.05)  
  
CM.test(datos2, qqplot = FALSE)  
Cramer-von Mises test for Multivariate Normality  
  
data : datos2  
CM : 5.905  
p-value : 9.999e-05  
Result : Data are not multivariate normal (sig.level = 0.05)  
  
DH.test(datos2, qqplot = FALSE)  
Doornik-Hansen test for Multivariate Normality  
  
Data : datos2  
DH : 64950.8  
p-value : 0  
Result : Data are not multivariate normal (sig.level = 0.05)  
  
HZ.test(datos2, qqplot = FALSE)  
Henze-Zirkler test for Multivariate Normality  
  
data : datos2  
HZ : 1.000361  
p-value : 0  
Result : Data are not multivariate normal (sig.level = 0.05)  
  
R.test(datos2, qqplot = FALSE)  
Royston test for Multivariate Normality  
  
data : datos2  
R : 3596.159  
p-value : 0  
Result : Data are not multivariate normal (sig.level = 0.05)  
>
```

Anexo 4: Resultados de Alfa de Cronbach

```
#####  
Alfa de Cronbach  
#####
```

```
alpha(datos2,check.keys=TRUE)
```

```
Reliability analysis
```

```
Call: alpha(x = datos2, check.keys = TRUE)
```

raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.74	0.79	0.83	0.096	3.8	0.02	13	0.25	0.085

```
Lower alpha upper      95% confidence boundaries  
0.7   0.74  0.78
```

Anexo 5: Resultados del Coeficiente V de AIKEN

ítems	Suma de calificaciones de los jueces	V de AIKEN por ítem
Ítem 1	10	1
Ítem 2	10	1
Ítem 3	10	1
Ítem 4	8	0.8
Ítem 5	9	0.9
Ítem 6	8	0.8
Ítem 7	8	0.8
Ítem 8	9	0.9
Ítem 9	10	1
Ítem 10	9	0.9
Ítem 11	9	0.9
Ítem 12	10	1
Ítem 13	10	1
Ítem 14	10	1
Ítem 15	9	0.9
Ítem 16	9	0.9
Ítem 17	8	0.8
Ítem 18	8	0.8
Ítem 19	10	1
Ítem 20	8	0.8
Ítem 21	10	1
Ítem 22	10	1
Ítem 23	10	1
Ítem 24	9	0.9
Ítem 25	10	1
Ítem 26	10	1
Ítem 27	10	1
Ítem 28	10	1
Valor Aiken Total		0.93

Anexo 6: Resultados prueba de esfericidad de BARTLETT Y KMO

```
#####  
Prueba de Bartlett  
#####
```

Ho: La matriz de correlaciones de los datos es una matriz identidad
Ha: La matriz de correlaciones de los datos no es una matriz identidad

```
cortest.bartlett(datos2, n=237)  
R was not square, finding R from data
```

```
$chisq  
[1] 2187.117
```

```
$p.value  
[1] 1.26346e-170
```

```
$df  
[1] 630
```

```
#####  
Prueba KMO  
#####
```

```
KMO(datos2)  
Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy
```

```
Call: KMO(r = datos2)
```

```
Overall MSA = 0.76
```

Anexo 7: Análisis factorial

```
#####  
Análisis factorial  
#####  
  
> ##  
> ## Cálculo del número de factores  
> ##  
>  
> parallel <- fa.parallel(datos2, fm = 'minres', fa = 'fa')  
Parallel analysis suggests that the number of factors = 9 and the number of components = NA  
>  
  
##  
> ## Alternativa para determinar el número de factores  
> ##  
> ev <- eigen(cor(datos2)) # get eigenvalues  
> ap <- parallel(subject=nrow(datos2), var=ncol(datos2), rep=100,cent=.05)  
> nS <- nScree(x=ev$values, aparallel=ap$eigen$gevpea)  
> plotnScree(nS)
```

Anexo 8: Análisis factorial confirmatorio

```
#####  
Análisis factorial confirmatorio  
#####
```

```
library(lavaan)  
Data=read.delim("clipboard",header=T)  
Data$p1=ordered(Data$p1)  
Data$p2=ordered(Data$p2)  
Data$p3=ordered(Data$p3)  
Data$p4=ordered(Data$p4)  
Data$p5=ordered(Data$p5)  
Data$p6=ordered(Data$p6)  
Data$p7=ordered(Data$p7)  
Data$p8=ordered(Data$p8)  
Data$p9=ordered(Data$p9)  
Data$p10=ordered(Data$p10)  
Data$p11=ordered(Data$p11)  
Data$p12=ordered(Data$p12)  
Data$p13=ordered(Data$p13)  
Data$p14=ordered(Data$p14)  
Data$p15=ordered(Data$p15)  
Data$p16=ordered(Data$p16)  
Data$p17=ordered(Data$p17)  
Data$p18=ordered(Data$p18)  
Data$p19=ordered(Data$p19)  
Data$p20=ordered(Data$p20)  
Data$p21=ordered(Data$p21)  
Data$p22=ordered(Data$p22)  
Data$p23=ordered(Data$p23)  
Data$p24=ordered(Data$p24)  
Data$p25=ordered(Data$p25)  
Data$p26=ordered(Data$p26)  
Data$p27=ordered(Data$p27)  
Data$p28=ordered(Data$p28)  
Data$p29=ordered(Data$p29)  
Data$p30=ordered(Data$p30)  
Data$p31=ordered(Data$p31)  
Data$p32=ordered(Data$p32)  
Data$p33=ordered(Data$p33)  
Data$p34=ordered(Data$p34)  
Data$p35=ordered(Data$p35)  
Data$p36=ordered(Data$p36)  
  
Modelo<-'  
  # variables latentes  
  MR1 =~ p1 + p2 + p3 + p4  
  MR2 =~ p33 + p34 + p35 + p36  
  MR8 =~ p5 + p7 + p8 + p13 + p14  
  MR7 =~ p15 + p16  
  MR6 =~ p11 + p12
```

MR4 =~ p17 + p18 + p19 + p20

MR3 =~ p21 + p22 + p25

MR5 =~ p27 + p28

MR9 =~ p23 + p24

regressions

Gestión =~ MR1 + MR3 + MR4 + MR6 + MR7 + N

Ventajas =~ MR2 + MR5

```
fit <- cfa(Modelo,data=Data,std.lv=TRUE,zero.keep.margi
estimator="DWLS",std.lv="FALSE",check.gradient=FALSE
orthogonal=TRUE,se="bootstrap")
```

summary(fit)

lavaan 0.6-6.1499 ended normally after 47 iterations

Estimator	DWLS
Optimization method	NLMINB
Number of free parameters	128
Number of observations	337

Model Test User Model:

Test statistic	919.629
Degrees of freedom	341
P-value (Chi-square)	0.000

Parameter Estimates:

Standard errors	Bootstrap
Number of requested bootstrap draws	1000
Number of successful bootstrap draws	99

Latent Variables	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
MR1 =~				
p1	0.318	0.071	4.459	0.000
p2	0.326	0.067	4.827	0.000
p3	0.355	0.085	4.171	0.000
p4	0.330	0.088	3.759	0.000
MR2 =~				
p33	0.340	0.068	5.010	0.000
p34	0.372	0.069	5.417	0.000
p35	0.565	0.126	4.499	0.000
p36	0.446	0.103	4.322	0.000
MR8 =~				
p5	0.332	0.066	5.016	0.000
p7	0.292	0.061	4.756	0.000
p8	0.395	0.077	5.158	0.000
p13	0.419	0.087	4.844	0.000

p14	0.569	0.119	4.780	0.000
MR7 =~				
p15	0.582	0.082	7.144	0.000
p16	0.453	0.062	7.316	0.000
MR6 =~				
p11	0.628	0.084	7.461	0.000
p12	0.603	0.088	6.834	0.000
MR4 =~				
p17	0.493	0.096	5.127	0.000
p18	0.510	0.071	7.202	0.000
p19	0.340	0.089	3.828	0.000
p20	0.424	0.097	4.376	0.000
MR3 =~				
p21	0.037	0.034	0.016	0.387
p22	0.421	0.214	1.965	0.049
p25	0.352	0.160	2.198	0.028
MR5 =~				
p27	0.434	0.130	3.338	0.001
p28	0.454	0.154	2.947	0.003
MR9 =~				
p23	0.869	0.098	0.010	0.048
p24	0.325	0.118	2.757	0.006
Gestión =~				
MR1 =~	1.360	0.007	0.032	0.035
MR3 =~	0.064	0.152	0.422	0.046
MR4 =~	0.546	0.205	2.668	0.008
MR6 =~	0.653	0.179	3.641	0.000
MR7 =~	1.080	0.209	5.175	0.000
MR8 =~	0.760	0.234	3.250	0.001
MR9 =~	0.444	0.255	1.740	0.082
Ventajas =~				
MR2	0.009	0.043	0.013	0.020
MR5	0.876	0.739	1.185	0.023

Anexo 9: Matriz de correlaciones policóricas

```
> #####
>
> polychoric(datos2)
Call: polychoric(x = datos2)
Polychoric correlations
```

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
P1	1.00										
P2	0.17	1.00									
P3	0.11	0.19	1.00								
P4	0.13	0.18	0.26	1.00							
P5	0.27	0.36	0.14	0.12	1.00						
P6	0.06	0.19	0.20	0.15	0.14	1.00					
P7	-0.03	-0.10	0.21	0.19	0.00	0.21	1.00				
P8	0.19	-0.03	0.21	-0.13	0.25	0.22	0.34	1.00			
P9	0.20	0.17	0.23	0.00	0.14	0.33	0.15	0.06	1.00		
P10	0.04	0.26	0.19	-0.05	-0.03	0.20	0.10	0.35	0.19	1.00	
P11	0.19	0.38	0.23	-0.04	0.20	0.26	0.09	0.08	0.00	0.22	1.00
P12	0.21	0.18	0.00	-0.03	-0.12	0.43	0.14	-0.07	0.04	0.16	0.32
P13	0.22	0.14	0.16	0.01	-0.06	0.35	0.28	0.22	0.16	0.18	0.13
P14	0.41	0.13	-0.10	-0.12	0.30	0.20	-0.16	0.21	0.20	0.22	0.22
P15	0.21	0.26	0.13	0.34	0.02	0.29	0.25	0.16	0.05	0.23	0.26
P16	0.19	0.07	-0.17	0.10	-0.05	0.15	0.19	0.37	0.10	0.16	0.14
P17	-0.07	-0.06	0.12	0.16	0.01	-0.10	0.07	-0.19	0.03	-0.03	0.20
P18	0.13	-0.14	-0.03	0.00	0.07	-0.16	0.12	-0.10	-0.17	0.06	0.17
P19	0.12	0.10	0.12	-0.04	-0.03	0.02	0.08	0.00	0.00	0.16	0.20
P20	0.11	0.16	-0.03	-0.04	0.22	0.34	-0.01	-0.12	0.18	0.15	0.12
P21	0.04	-0.05	-0.07	-0.02	0.08	-0.25	-0.10	-0.09	0.17	-0.18	-0.13
P22	-0.20	0.12	-0.14	-0.13	0.14	-0.07	-0.20	-0.15	0.10	0.14	-0.20

P23	-0.13	0.09	0.00	0.05	0.34	0.14	0.10	-0.16	-0.04	-0.23	0.26
P24	0.09	0.12	0.05	-0.24	0.08	-0.09	-0.10	0.36	-0.17	0.15	0.10
P25	-0.14	0.11	-0.02	0.13	-0.01	-0.15	-0.04	-0.17	-0.10	0.05	-0.15
P26	0.07	-0.17	0.22	0.10	-0.03	0.13	0.24	0.08	0.09	0.15	0.18
P27	0.12	0.27	0.01	0.10	-0.01	-0.03	0.21	0.02	-0.06	-0.18	0.24
P28	-0.05	-0.10	0.22	0.15	0.10	0.17	0.01	0.15	-0.07	-0.08	0.22
P29	0.18	0.15	0.19	0.18	0.34	0.01	0.13	-0.14	-0.12	-0.23	0.13
P30	-0.07	0.08	-0.15	-0.10	-0.02	0.14	-0.21	0.13	0.03	0.05	0.17
P31	0.09	0.17	0.13	0.03	0.39	0.09	0.29	0.10	0.02	-0.13	-0.02
P32	0.15	0.06	0.39	0.20	0.15	0.18	0.06	0.34	0.18	0.02	0.09
P33	-0.49	0.06	-0.05	-0.04	-0.11	-0.27	-0.26	-0.17	0.14	0.09	-0.34
P34	0.16	-0.20	0.05	-0.07	0.09	-0.18	-0.14	-0.09	-0.06	-0.20	0.21
P35	-0.09	0.16	-0.10	0.13	0.12	-0.17	-0.32	0.10	-0.03	0.15	0.01
P36	-0.41	0.00	0.20	-0.07	-0.05	0.00	-0.06	0.04	-0.29	0.11	0.13
	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
P12	1.00										
P13	0.32	1.00									
P14	0.13	0.34	1.00								
P15	0.33	0.30	0.19	1.00							
P16	0.13	0.06	0.15	0.42	1.00						
P17	-0.14	-0.01	-0.16	-0.24	-0.01	1.00					
P18	0.09	0.17	-0.02	0.15	-0.18	0.00	1.00				
P19	0.12	0.26	-0.05	0.22	0.11	0.06	0.27	1.00			
P20	0.07	-0.04	-0.10	0.14	0.21	0.12	-0.11	0.21	1.00		
P21	-0.38	-0.03	0.02	-0.06	-0.18	-0.10	-0.03	0.09	-0.19	1.00	
P22	-0.11	-0.15	0.03	0.11	-0.09	-0.08	-0.16	0.21	0.05	0.37	1.00
P23	0.07	-0.10	-0.02	0.14	-0.06	-0.14	0.34	0.03	0.04	-0.12	0.02
P24	-0.02	0.05	-0.05	-0.05	0.04	-0.11	-0.09	0.17	-0.05	0.38	-0.10
P25	-0.20	-0.31	-0.05	-0.02	0.03	-0.11	0.00	-0.01	-0.12	0.01	0.02
P26	-0.16	-0.13	0.11	0.10	0.10	0.14	-0.11	0.05	0.12	0.19	-0.05

P27	0.13	-0.22	0.08	0.21	0.27	-0.19	-0.31	0.06	-0.18	0.08	-0.13
P28	0.06	0.09	0.24	0.32	0.07	-0.09	-0.04	-0.07	-0.14	-0.08	-0.18
P29	-0.10	0.15	0.16	0.23	-0.16	-0.09	-0.02	0.40	0.34	0.04	0.16
P30	-0.10	-0.24	0.07	0.24	-0.07	-0.04	-0.12	-0.27	-0.06	-0.01	0.00
P31	0.08	0.21	0.09	0.18	-0.04	0.20	0.18	0.23	0.17	-0.05	-0.08
P32	-0.21	0.00	0.18	0.32	0.06	0.22	0.12	0.10	-0.06	0.06	0.01
P33	-0.38	-0.11	-0.08	-0.20	-0.13	-0.13	-0.20	-0.22	-0.15	0.00	0.38
P34	-0.14	-0.11	0.09	-0.08	-0.01	0.23	0.19	0.10	-0.05	-0.10	-0.07
P35	-0.12	-0.03	-0.05	-0.04	0.07	-0.04	-0.01	0.06	0.08	0.13	0.06
P36	-0.21	0.11	0.02	-0.21	-0.06	0.19	0.20	0.04	-0.07	0.04	-0.22
	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33
P23	1.00										
P24	-0.22	1.00									
P25	0.44	-0.12	1.00								
P26	0.19	0.26	0.36	1.00							
P27	-0.11	0.14	0.04	0.08	1.00						
P28	0.02	-0.25	0.17	0.07	0.20	1.00					
P29	0.27	-0.12	-0.12	0.14	0.21	0.01	1.00				
P30	0.00	0.01	-0.14	-0.10	0.20	0.10	-0.10	1.00			
P31	-0.16	0.12	-0.27	-0.08	0.28	0.17	0.31	-0.01	1.00		
P32	-0.04	-0.02	-0.10	0.18	0.10	0.21	0.12	0.38	0.38	1.00	
P33	-0.15	-0.17	-0.08	-0.23	-0.26	-0.20	-0.11	-0.10	-0.24	-0.21	1.00
P34	0.06	-0.27	-0.22	-0.05	0.16	0.21	0.25	0.33	0.20	0.21	-0.17
P35	0.00	0.11	0.05	-0.02	-0.19	0.17	-0.05	0.03	-0.11	0.01	0.09
P36	0.16	0.12	0.14	0.02	-0.19	0.02	-0.06	-0.05	-0.03	0.14	-0.05
	P34	P35	P36								
P34	1.00										
P35	0.20	1.00									
P36	0.07	0.19	1.00								