

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**ACTIVIDADES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN  
PEQUEÑAS EMPRESAS DE LIMA METROPOLITANA: CASOS  
DE ESTUDIO EN EL CONGLOMERADO PRODUCTIVO DE  
MUEBLES EN EL PIVES**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en  
Gestión Empresarial presentado por:**

**FIGUEROA SALAS, Silvana**

**20083244**

**VILLALOBOS CASÓS, Maria Fernanda**

**20080959**

**Asesorado por: Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera**

**Lima, 05 de octubre de 2015**

La tesis

**ACTIVIDADES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PEQUEÑAS EMPRESAS  
DE LIMA METROPOLITANA: CASOS DE ESTUDIO EN EL CONGLOMERADO  
PRODUCTIVO DE MUEBLES EN EL PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL  
SALVADOR**

ha sido aprobada.

---

Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Presidente de Jurado

---

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera

Asesor de la tesis

---

Dr. Jean Pierre Seclén Luna

Tercer Jurado

Le dedico esta tesis a mi familia agradeciendo su apoyo incondicional en todo momento; sobre todo, a mi abuela y tía quienes me guían desde el cielo. Muchas gracias también a todos los profesores que nos apoyaron durante todo el proceso universitario; en especial, en esta última etapa, a nuestro asesor Juan Carlos Pasco por su valioso tiempo y asesoría.

**Silvana Figueroa**

Le dedico esta tesis a mi mamá y hermana, Marice y Andrea, por su constante ánimo y apoyo incondicional en esta larga travesía. De verdad, aprecio todo lo que han hecho por mí y por su contribución con mi formación académica. Agradezco a nuestro asesor Juan Carlos por el apoyo que siempre hemos recibido de él y la predisposición para guiarnos en este camino.

**Maria Fernanda Villalobos**



## TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	iii
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1. Historia del Problema.....	1
2. Problema de Investigación.....	2
3. Propósito de Investigación.....	3
4. Significado.....	4
5. Naturaleza.....	5
6. Pregunta de investigación.....	5
7. Viabilidad y limitaciones .....	6
8. Delimitaciones.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Gestión del conocimiento organizacional.....	8
1.1. El conocimiento organizacional.....	10
1.2. Tipos de conocimiento organizacional.....	11
1.2.1. <i>Conocimiento tácito</i> .....	12
1.2.2. <i>Conocimiento explícito</i> .....	13
1.3. Actividades de la gestión del conocimiento organizacional.....	14
1.3.1. <i>Generación del conocimiento</i> .....	14
1.3.2. <i>Codificación del conocimiento</i> .....	16
1.3.3. <i>Transferencia del conocimiento</i> .....	18

1.3.4.	<i>Uso del conocimiento</i> .....	20
1.4.	<b>Capital intelectual</b> .....	21
1.4.1.	<i>Capital Humano</i> .....	22
1.4.2.	<i>Capital Organizativo</i> .....	24
1.4.3.	<i>Capital Relacional</i> .....	26
1.5.	<b>Modelos de Gestión del Conocimiento</b> .....	28
1.5.1.	<i>Espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)</i> .....	29
2.	<b>Pequeñas empresas: crecimiento empresarial y empresas familiares</b> .....	30
2.1.	<b>Las pequeñas empresas desde la perspectiva del crecimiento empresarial</b> ..	31
3.	<b>Aproximaciones de la Gestión del Conocimiento en pequeñas empresas</b> .....	36
3.1.	<b>Modelo Conceptual de gestión del conocimiento para pequeñas empresas de Mejía (2012)</b> 39	
3.2.	<b>Modelo de Gestión del Conocimiento para pequeñas y medianas empresas manufactureras de Alfaro y Alfaro (2012)</b> .....	39
4.	<b>Análisis del sector y del conglomerado productivo de muebles en el PIVES</b> ...	40
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....		44
1.	<b>Pregunta de investigación</b> .....	46
2.	<b>Diseño de investigación</b> .....	47
3.	<b>Idoneidad del diseño</b> .....	49
4.	<b>Población, muestra y selección de casos</b> .....	49
5.	<b>Consentimiento informado y confidencialidad</b> .....	51
6.	<b>Localización geográfica</b> .....	53

7. Herramienta de recojo de información .....	53
8. Recolección y registro de datos .....	54
9. Análisis e interpretación de datos .....	55
9.1. Análisis individual de los casos .....	56
9.2. Análisis transversal de los casos .....	56
10. Validez.....	56
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
1. Perfil de los informantes .....	58
1.1. Presentación de casos de estudio.....	58
1.1.1. <i>Caso 1</i> .....	58
1.1.2. <i>Caso 2</i> .....	58
1.1.3. <i>Caso 3</i> .....	59
1.1.4. <i>Caso 4</i> .....	59
1.1.5. <i>Caso 5</i> .....	59
2. Análisis de los casos de estudio .....	60
2.1. Gestión empresarial .....	60
2.1.1. <i>Supercategoría familiaridad</i> .....	60
2.1.2. <i>Supercategoría estilo de dirección</i> .....	63
2.1.3. <i>Supercategoría propósito estratégico</i> .....	68
2.1.4. <i>Supercategoría dimensión empresarial</i> .....	70
2.1.5. <i>Supercategoría carácter del directivo - propietario</i> .....	73

<b>2.2. Capital organizacional</b> .....	76
<b>2.2.1. Supercategoría cultura organizacional</b> .....	76
<b>2.2.2. Supercategoría comunicación interna</b> .....	80
<b>2.2.3. Supercategoría aprendizaje organizativo</b> .....	83
<b>2.2.4. Supercategoría estructura y procesos</b> .....	86
<b>2.3. Capital relacional</b> .....	88
<b>2.3.1. Supercategoría relaciones con clientes</b> .....	88
<b>2.3.2. Supercategoría relaciones con competidores</b> .....	91
<b>2.3.3. Supercategoría relaciones con proveedores</b> .....	93
<b>2.3.4. Supercategoría relaciones con organismos de apoyo</b> .....	94
<b>2.4. Capital Humano</b> .....	96
<b>2.4.1. Supercategoría conocimiento explícito</b> .....	97
<b>2.4.2. Supercategoría conocimiento tácito</b> .....	100
<b>2.4.3. Supercategoría actitudes</b> .....	103
<b>2.4.4. Supercategoría valores</b> .....	107
<b>3. Marco conceptual emergente</b> .....	112
<b>3.4. Gestión Empresarial</b> .....	114
<b>3.5. Capital Organizacional</b> .....	115
<b>3.6. Capital Relacional</b> .....	117
<b>3.7. Capital Humano</b> .....	117

<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LINEAMIENTOS DE ACCIÓN</b> .....	119
<b>1. Conclusiones</b> .....	119
<b>2. Recomendaciones</b> .....	122
<b>3. Lineamientos de acción</b> .....	123
<b>REFERENCIAS</b> .....	124
<b>ANEXO 1: Directorio Empresarial rubro muebles empadronados APEMIVES</b> .....	132
<b>ANEXO 2: JERARQUIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> .....	132
<b>ANEXO 3: Modelos de Gestión del Conocimiento</b> .....	133
<b>ANEXO 4: MAPEO DE ACTORES</b> .....	135
<b>ANEXO 5: EXPERIENCIA APEMIVES</b> .....	137
<b>ANEXO 6: Consentimiento Informado CITEMadera</b> .....	138
<b>ANEXO 7: Guía de entrevista exploratoria a empresarios</b> .....	139
<b>ANEXO 8: Guía de entrevista a profundidad hacia empresarios</b> .....	141
<b>ANEXO 9: Guía de entrevista exploratoria a trabajadores</b> .....	144
<b>ANEXO 10: Guía de entrevista a profundidad hacia trabajadores</b> .....	146
<b>ANEXO 11: DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS</b> .....	149
<b>ANEXO 12: EXPERIENCIA CITEMADERA</b> .....	155
<b>ANEXO 13: GUÍA DE TALLER PARTICIPATIVO</b> .....	156
<b>ANEXO 14: DISEÑO METODOLOGICO</b> .....	157
<b>ANEXO 15: FAMILIAS Y SUPERCATEGORÍAS</b> .....	158



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Particularidades del conocimiento tácito.....	13
Tabla 2: Particularidades del conocimiento explícito.....	14
Tabla 3: Factores inhibidores para la transferencia de conocimiento según Davenport y Prusak (2001). .....	20
Tabla 4: Factores de crecimiento empresarial de Blásquez, Dorta y Verona (2006).....	32
Tabla 5: Etapas de crecimiento empresarial según Churchill y Lewis .....	33
Tabla 6: Factores de crecimiento empresarial de Collins (2002) .....	35
Tabla 7: Resumen de la literatura sobre gestión del conocimiento y pequeñas empresas ....	37
Tabla 8: Citas principales: supercategoría familiaridad.....	60
Tabla 9: Citas principales: supercategoría estilo de dirección.....	63
Tabla 10: Citas principales: supercategoría propósito estratégico.....	68
Tabla 11: Citas principales: supercategoría dimensión empresarial.....	70
Tabla 12: Citas principales: supercategoría carácter del directivo - propietario .....	74
Tabla 13: Citas principales: supercategoría cultura organizacional.....	76
Tabla 14: Citas principales: supercategoría comunicación interna.....	80
Tabla 15: Citas principales: supercategoría aprendizaje organizativo .....	83
Tabla 16: Citas principales: supercategoría estructura y procesos .....	86
Tabla 17: Citas principales: supercategoría relaciones con clientes .....	88
Tabla 18: Citas principales: supercategoría relaciones con competidores .....	91
Tabla 19: Citas principales: supercategoría relaciones con proveedores .....	93
Tabla 20: Citas principales: supercategoría relaciones con organismos de apoyo .....	95
Tabla 21: Citas principales: supercategoría conocimiento explícito .....	97
Tabla 22: Citas principales: supercategoría conocimiento tácito .....	101
Tabla 23: Citas principales: supercategoría actitudes .....	104
Tabla 24: Citas principales: supercategoría valores.....	108

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del capital humano .....	24
Figura 2: Componentes del capital organizativo .....	26
Figura 3: Componentes del capital relacional .....	28
Figura 4: Modelo Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995).....	30
Figura 5: Modelo conceptual de gestión del conocimiento de Mejía (2012) .....	39
Figura 6: Modelo propuesto de gestión del conocimiento para las PYMES manufactureras de la Ciudad de Morelia, Michoacán, México de Alfaro y Alfaro (2012) .....	40
Figura 7: Proceso de categorización de datos en la investigación. ....	57
Figura 8: Marco conceptual emergente.....	112
Figura 9: Marco conceptual emergente ampliado.....	114



## RESUMEN EJECUTIVO

La incertidumbre que caracteriza nuestra sociedad actual trae consigo una imperante necesidad de adaptación y una búsqueda constante de competitividad, en donde diversos autores señalan al conocimiento como el activo organizacional más valioso capaz de generar valor y crear ventajas competitivas. El abordaje de este fenómeno ha estado enfocado en grandes organizaciones a nivel internacional y aún son escasos los estudios en pequeñas empresas, generando un vacío teórico - empírico. Cabe indicar que estas unidades económicas destacan en la región y en el Perú en cuanto a su representatividad respecto al entramado empresarial en conjunto, y su capacidad generadora de empleo.

En dicho contexto, la presente investigación pretende explicar la manifestación de las actividades de gestión del conocimiento en las pequeñas empresas, en Lima Metropolitana, específicamente en el conglomerado productivo de muebles en el Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES). Se pretende dicha comprensión a través de la identificación de las actividades de generación, codificación y transferencia de conocimiento en cinco casos seleccionados dentro de dicho conglomerado. Asimismo, se busca identificar los factores inhibidores y promotores de las actividades de gestión del conocimiento en estos casos.

La metodología empleada cuenta con un enfoque cualitativo, a partir del estudio de casos y uso del método de la teoría fundamentada. La recolección de los datos de los casos se realizó por medio de entrevistas semi-estructuradas a las dos unidades de análisis escogidas: los directivos - propietarios y un trabajador clave de dichas empresas.

A partir del análisis de los datos recolectados, se concluye que las actividades de gestión de conocimiento que se manifiestan en los casos de estudio son la generación y transferencia de conocimiento, por medio de prácticas informales y aisladas que no responden a un proceso sistémico e integrado. En tal sentido, se halló que la generación de conocimiento se produce principalmente por medio de fuentes externas, y que la transferencia de conocimiento se basa en las interacciones sociales y el proceso de aprendizaje mediante la imitación.

Finalmente, el principal aporte de la investigación es un marco conceptual que representa el modelo de manifestación de actividades de gestión del conocimiento y su dinámica con los elementos gestión empresarial, capital humano, capital organizacional y capital relacional, que agrupan, a su vez, a los factores promotores e inhibidores en relación a dichas actividades.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Historia del Problema

En la sociedad actual, cuya dinámica está firmemente influenciada por el fenómeno de la globalización, la incertidumbre caracteriza al entorno organizacional, la cual trae consigo una imperante necesidad de adaptación y una búsqueda constante de competitividad (Hamel, 2008). Así, en el marco de nuevas tendencias tales como la informatización, desintermediación económica, entre otros, se origina una creciente capacidad competitiva mundial, bajo la cual las organizaciones solo pueden destacar por medio de la gestión eficiente de sus recursos tangibles e intangibles en la creación de sus ventajas competitivas (Stewart, 1997). En ese sentido, “las organizaciones, al enfrentarse a estos cambios, tienen como única alternativa para generar ventajas competitivas sostenibles, el generar valor a través de una eficaz gestión de su activo más valioso, el conocimiento” (Gómez y Curbelo, 2005, p. 37).

Dado que el conocimiento presente en la organización se halla principalmente en la mente de las personas, es el capital humano la principal fuente de generación de valor y ventajas competitivas. En esa línea, diversos especialistas concuerdan con la relevancia del conocimiento para la competitividad sostenible (Zapata, 2001; Nonaka, 2007; Gómez y Curbelo, 2005).

De tal manera, Davenport y Prusak (2001) afirman que en la actualidad acontece un “boom del conocimiento”, otorgándole una especial valoración al estudio del mismo arraigado en rutinas y prácticas organizacionales que finalmente pasan a convertirse en productos y servicios de gran valor para el mercado. De acuerdo a ello, Tito (2007) indica que es fundamental “(...) identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de los trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y poder aprovechar nuevas oportunidades de negocio” (2007: 30), o, en otras palabras, aplicar la gestión del conocimiento.

Por otro lado, cabe resaltar que la gestión del conocimiento ha sido abordada en diversas investigaciones a nivel internacional enfocándose, principalmente, en la gran empresa y bajo distintas perspectivas (Davenport y Prusak 2001; Nonaka 1995; Valhondo 2003; Canals 2003; Del Moral 2008; entre otros). Sin embargo, tal y como afirman Hutchinson y Quintas (2008), aún son escasos los estudios relacionados a esta temática en pequeñas empresas (Bañegil, Barroso y Sanguino 2013) y sobre todo en un contexto latinoamericano, lo cual sugiere un vacío teórico–empírico en la literatura desarrollada.

Si bien es cierto que dichas unidades económicas afrontan dificultades en relación al acceso a recursos, entre otros (Churchill y Lewis, 1983), es importante reconocer la utilidad del conocimiento y habilidades funcionando como recursos organizacionales estratégicos, que pueden incrementarse y desarrollarse favoreciendo el desempeño del negocio.

Asimismo, a pesar de que ellas enfrentan una serie de retos y limitaciones en relación a la obtención de clientes para la generación de ingresos y alcanzar rentabilidad (Churchill y Lewis, 1983), tales objetivos se pueden lograr en la medida en que las empresas ofrezcan un producto de valor para el cliente, lo cual se puede alcanzar mediante el uso de conocimiento apropiado y actualizado (Moran, 1999).

Lo anterior, brinda la oportunidad y el interés para el abordaje de una investigación enfocada en estudiar la disciplina de la gestión del conocimiento en empresas cuyas particularidades sean distintas a las características de la gran empresa.

En tal sentido, la presente tesis toma como punto de partida el comprender el fenómeno de la gestión del conocimiento a partir de la comprensión de sus actividades en las pequeñas empresas, bajo el contexto del conglomerado productivo de muebles del Parque Industrial de Villa El Salvador.

## **2. Problema de Investigación**

La aplicación de la gestión del conocimiento en grandes organizaciones a nivel mundial ha contribuido significativamente a la mejora de la productividad y del desempeño de los trabajadores a través de las principales actividades en torno a esta disciplina, la generación, codificación, transferencia y uso del conocimiento (Davenport y Prusak 2001; Bocchio 1999; Nonaka, 1995). Ello ha permitido el alcance de los objetivos organizacionales y la mejora de la competitividad de dichas empresas.

Sin embargo, el alcance de los objetivos organizacionales, la mejora de la competitividad y de la productividad no son necesidades exclusivas de las grandes empresas. Si bien su magnitud y complejidad son diferentes a las de las grandes empresas, las pequeñas empresas, como organizaciones con determinados objetivos y recursos presentan la necesidad de hacer uso de estos últimos para la consecución de sus metas (Chiavenato, 1994).

Las pequeñas empresas tienen especial relevancia en los países de la región latinoamericana debido a su representatividad respecto a la totalidad del entramado empresarial



– más del 98% en el Perú y en el conjunto de países de América Latina y El Caribe<sup>1</sup>, de acuerdo a cifras del Ministerio de Producción y de la Organización Internacional del Trabajo (Produce, 2012; OIT, 2015). Las cifras contribuyen a fortalecer lo sostenido por Okpara y Wynn (2007) en relación a la importancia de los pequeños negocios para el crecimiento económico y generación de empleo en los países en desarrollo.

De acuerdo a lo anterior y a la relevancia de la gestión del conocimiento como disciplina para la mejora en el desempeño organizacional, se refuerza la utilidad de su abordaje en las pequeñas empresas.

La presente investigación busca comprender cómo se manifiestan las actividades de gestión de conocimiento estudiadas por Davenport y Prusak (2001) en las pequeñas empresas dentro de un conglomerado productivo. La conglomeración de empresas en un determinado espacio geográfico permite la consideración y aprovechamiento de condiciones tales como la proximidad geográfica entre ellas y la existencia de organismos representativos y de entidades promotoras de innovación productiva, lo cual en conjunto proporciona condiciones que cuentan con la capacidad de influir en las actividades relacionadas al conocimiento para las empresas situadas en el mismo. Por tal motivo, los casos de estudio fueron seleccionados a partir de su ubicación en uno de los conglomerados productivos más representativos de la Lima Metropolitana, el conglomerado productivo de muebles en el Parque Industrial de Villa El Salvador - PIVES.

De esta manera, el objetivo general es comprender cómo se llevan a cabo las principales actividades de la gestión del conocimiento -generación, codificación y transferencia – dentro de las pequeñas empresas del conglomerado productivo de muebles del PIVES. Asimismo, se pretende identificar los factores inhibidores y promotores de dichas actividades en los casos de estudio, para finalmente desarrollar en base a los resultados un marco conceptual que abarque las actividades y su dinámica con los factores encontrados.

### **3. Propósito de Investigación**

- Comprender cómo se manifiestan las actividades de la gestión del conocimiento - generación, codificación y transferencia – en las pequeñas empresas seleccionadas.
- Identificar los factores inhibidores y promotores de las actividades de la gestión del conocimiento y la dinámica entre sí en las pequeñas empresas seleccionadas.

---

<sup>1</sup> Las cifras hacen referencia a la representatividad de las consideradas micro y pequeñas empresas hacia el 2013, de acuerdo a la OIT (2015) y hacia el 2012, de acuerdo a Produce (2012).

- Comprender cómo se podría implementar iniciativas relacionadas a las actividades de la gestión del conocimiento en las pequeñas empresas seleccionadas, lo cual se dará a conocer por medio de la realización de un marco conceptual emergente.

#### **4. Significado**

La finalidad de la presente investigación radica en descubrir la existencia y práctica de las actividades de la gestión del conocimiento en organizaciones con particularidades distintas a las de las cuales la literatura más representativa ha abordado, es decir las grandes empresas. De esta forma, se contribuye a reducir el vacío teórico-empírico existente en la literatura peruana y se espera dar lugar a futuras investigaciones similares.

Su importancia radica en tres motivos principales. En primer lugar, sirve como base de estudio para la comprensión de la gestión del conocimiento en pequeñas empresas pertenecientes al sector de producción de muebles y ubicadas en un conglomerado. Si bien las aproximaciones del conjunto de investigaciones están orientadas, por un lado, al abordaje de la disciplina en pequeñas empresas, y por otro, a su abordaje por medio de procesos específicos en empresas ubicadas en conglomerados, no existen estudios que fusionen las condiciones de ambas aproximaciones y tomen como sujeto de estudio casos pertenecientes al sector y zona seleccionada.

En segundo lugar, producto de la investigación se desprende un modelo de la manifestación de las actividades de gestión de conocimiento y su relación con los factores promotores e inhibidores de las mismas. Es decir, se desprende un marco conceptual que considera y explica la dinámica entre dichas variables y su influencia en la generación, codificación y transferencia de conocimiento en los casos estudiados.

Finalmente, la presente tesis contribuiría como base de consideraciones para la elaboración de futuros proyectos e investigaciones relacionados al tema por parte de organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, cuyo objetivo sea brindar apoyo en términos de transferencia de conocimiento hacia las empresas del conglomerado en el PIVES. Yendo un paso más allá y partiendo de pilotos enfocados en el conocimiento en un espacio como el PIVES, es posible la búsqueda de formación de redes de conocimiento en el sector en nuestro país y así afrontar algunas de las variables de la problemática que actualmente lo envuelve y mejorar su eficiencia productiva.

## 5. Naturaleza

La presente tesis se desarrolla desde un enfoque cualitativo, bajo la metodología de estudio de casos múltiples, cuyo propósito es descriptivo pues busca comprender al fenómeno de la gestión del conocimiento en un contexto específico (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Cabe indicar que su finalidad no pretende generalizar los resultados (Hernández et al, 2010), sino solo explicar dicho fenómeno en los casos de estudio seleccionados. Se seleccionaron cinco casos de estudio: cinco pequeñas empresas en el conglomerado productivo de muebles del PIVES, y las unidades de análisis escogidas fueron dos: el directivo-propietario y un trabajador de la misma, lo cual responde a estudio de casos múltiple - anidado (Yin, 2003).

Con el propósito de conocer el terreno sobre el que se llevaría a cabo la investigación, y según recomienda la literatura (Hernández et al, 2010), se realizaron dos entradas a campo: una de tipo exploratorio y otra para profundizar el tema central que es la gestión del conocimiento. Las herramientas utilizadas fueron dos entrevistas semiestructuradas a cada unidad de análisis, así como la observación y bitácoras de campo. Cabe mencionar que se diseñó una herramienta de taller participativo, que finalmente no llegó a ser aplicada debido a dificultades en cuanto a disponibilidad de ambientes. Asimismo, se contó con la participación del Centro de Innovación Tecnológica de la Madera (en adelante, CITEMadera), a través de la realización de una entrevista a uno de sus especialistas en investigación, y de la Central de Asociaciones Empresariales y Empresarios de la Micro y Pequeña Empresa del Cono Sur de Lima – Perú (en adelante, APEMIVES), cuyo gerente general se configuró en un primer momento como un *gatekeeper*<sup>2</sup>, ya que pudo facilitar la entrada al lugar de estudio a las investigadoras, a través de los contactos que brindó en una base de datos (Hernández et al 2010). Cabe indicar que, previo a las entrevistas, se realizó un mapeo de actores con el fin de conocer cuáles eran los actores más relevantes dentro del lugar de estudio, el PIVES, quienes contribuirían a entender el fenómeno de la gestión del conocimiento desde distintos puntos de vista.

## 6. Pregunta de investigación

**¿Cómo se manifiestan las actividades de gestión del conocimiento - de acuerdo a Davenport y Prusak - en las pequeñas empresas de Lima Metropolitana seleccionadas? Casos de estudio en el conglomerado productivo de muebles en el Parque Industrial de Villa El Salvador.**

---

<sup>2</sup> Según Hernández et al (2010), un *Gatekeeper* o *controladores de ingreso a un lugar* son aquellos actores que autorizan o, en todo caso, facilitan la entrada al lugar y la localización de participantes, y asisten al investigador en la identificación de lugares.



Para responder dicha pregunta, se formularon las siguientes preguntas secundarias:

1. ¿Existen las actividades de la gestión del conocimiento – generación, codificación y transferencia - en las pequeñas empresas seleccionadas?
2. ¿Qué factores inhiben o promueven la existencia de las actividades de la gestión del conocimiento en los casos de estudio seleccionados?
3. ¿De qué manera se podría implementar iniciativas relacionadas a las actividades de gestión del conocimiento en los casos de estudio seleccionados?

## **7. Viabilidad y limitaciones**

Para la efectiva realización de la presente investigación, se dispuso de los recursos necesarios tales como financieros, de tiempo y de acceso a participantes. Por tanto, puede concluirse que fue un estudio viable, ya que no surgieron grandes complicaciones que afectaran el curso del mismo. Sin embargo, es preciso señalar que el interés y disponibilidad de los participantes no fue constante a lo largo del periodo de investigación, lo cual se configuró como la principal limitación para su desarrollo. Otra de las limitaciones viene representada por la escasez de espacios en los cuales se hubiera podido llevar a cabo una herramienta de taller participativo que se tenía diseñada, los que se pensó serían facilitados por el organismo representativo de los microempresarios, APEMIVES. Asimismo, se tuvo la iniciativa de contar con la perspectiva de esta organización, a partir de una entrevista a su Gerente General, la cual no pudo ser realizada dada la falta de disponibilidad del mismo. Sin embargo, es preciso mencionar que, en un primer momento, fue quien nos facilitó la entrada a campo, otorgándonos una base de datos que contenía un listado de los empresarios del Parque (ver anexo 1). En cuanto a los horarios pactados para la realización de las entrevistas, estos se dieron en función a la disponibilidad de los participantes, tanto de las unidades de análisis, como de la opinión experta perteneciente al CITEmadera.

Por otro lado, cabe precisar que la presente investigación no está orientada a medir el conocimiento organizacional en sí, sino a identificar la capacidad de la organización de crearlo y explotarlo.

## **8. Delimitaciones**

Las delimitaciones de la presente tesis son las siguientes:

- Dado la metodología cualitativa de estudio de casos, los resultados no se pretenden generalizar y brindan una aproximación descriptiva.

- La investigación ha sido llevada a cabo en el conglomerado productivo de muebles del Parque Industrial de Villa El Salvador, en el distrito de mismo nombre ubicado en la zona Sur de Lima Metropolitana.
- Las unidades de análisis son el directivo-propietario y uno de sus trabajadores.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 1. Gestión del conocimiento organizacional

Para abordar la teoría de la gestión del conocimiento, es importante primero hacer referencia a sus orígenes. Para ello, es imprescindible hablar de la Sociedad del conocimiento, que surge en la tercera revolución tecnológica y que se caracterizó por considerar al conocimiento como recurso económico clave (Gutiérrez, 2010, p.56). En tal sentido, en esta Sociedad, la tecnología se configura como un elemento representativo del cambio que permitió generar y aprovechar nuevos conocimientos (Gutiérrez, 2010, p.56 - 57). Asimismo, el capital mental se convirtió en el recurso central, desplazando a los recursos físicos, tierra, mano de obra, capital, que antes cobraban principal relevancia (Gutiérrez, 2010, p.59), siendo los trabajadores del conocimiento el eje central para la productividad. Es así que se da lugar al surgimiento de una Economía del Conocimiento, donde en los negocios del mundo consideran a este recurso como aquel que se transforma finalmente en los productos y servicios demandados, lo cual lo convierte en el recurso indispensable para su éxito y competitividad (Gutiérrez, 2010, p.60). De esta manera, nace la concepción de que es vital crear nuevo conocimiento para subsistir en el mercado con lo que gestionar el conocimiento se vuelve una actividad indispensable para cualquier empresa, cuya complejidad dependerá del tamaño y contexto en que se ubiquen, donde las Tecnologías de la Información cobran relevancia en cuanto a su utilidad como herramientas para que esta gestión sea más productiva (Gutiérrez, 2010, p.61).

La gestión del conocimiento, según Canals (2003), es una disciplina que recoge tradiciones de distintas corrientes como la economía, la sociología, la filosofía, la psicología, la gestión de información, el movimiento por la calidad y el capital humano.

En tal sentido, con fines de una mayor comprensión de la gestión del conocimiento como disciplina en estudio, es preciso indicar que esta puede ser entendida de diversas maneras, debido a que no existe un único enfoque, sino que es posible hallar diversas teorías y autores al respecto (Zapata, 2001). Zapata se refiere a la misma como una extensión del enfoque basado en recursos y capacidades<sup>3</sup> de la empresa, la que “se fundamenta en un único recurso, el conocimiento de la organización, el cual es inimitable y es una fuente potencial de ventaja competitiva” (2001: 8). A

---

<sup>3</sup> Según Zapata, “el enfoque estratégico basado en los recursos y capacidades más que la estructura del mercado, apuesta por el conocimiento como principal recurso, al crear y sostener una ventaja competitiva” (2001: 6).

su vez, Wiig (1997), define a la gestión del conocimiento como un proceso integrado por la generación, la transferencia y la utilización del conocimiento dentro de la organización (Zapata, 2001). Por otro lado, según lo expresado por Garvin (1998), “la gestión del conocimiento se configura como un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva” (Matute, 2008, p.17).

Por su parte, la Fundación Iberoamericana del Conocimiento (2002), define esta disciplina como:

El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Matute, 2008, p.17).

Otra definición es la expuesta por Alzamora (2001), que indica lo siguiente:

La gestión del conocimiento consiste en administrar el conocimiento dentro de una red de personas en una cultura y con una infraestructura determinada, para lograr resultados organizacionales. Además, el conocimiento es un activo que con su uso aumenta de valor. El conocimiento lleva a la acción, ésta a la experiencia y la experiencia es más conocimiento. Por tanto, lograr el uso apropiado y oportuno del conocimiento es una actividad de suma importancia para la Gerencia del Conocimiento (Matute, 2008, p.17).

En tal sentido, de todas las definiciones y enfoques existentes sobre la gestión del conocimiento, en la presente investigación se tomará como base la siguiente proposición:

La gestión del conocimiento es el proceso integrador y sistemático para la realización de actividades de adquisición, creación, almacenamiento, transferencia, difusión y desarrollo del conocimiento en individuos y grupos, en búsqueda de la consecución de los principales objetivos de la organización (Rastogi, citado por Mayfield, 2008).

Una vez expuestas las principales definiciones de la disciplina en estudio, es preciso mencionar que, como lo afirma Canals (2003), en la aplicación de la gestión del conocimiento no es posible abarcar todo el conocimiento de la organización desde un inicio; es necesario ir paso a paso y emplear los métodos adecuados para cada tipo de conocimiento. Para tal fin, “las técnicas de gestión del conocimiento son múltiples y variadas. Cuál de ellas es la más adecuada, depende en cada ocasión del tipo de conocimiento que estemos tratando y de quién lo posea, o cómo esté representado” (Canals, 2003, p.75).

En esta línea, Davenport y Prusak (2001), en su libro *Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*, indican que toda empresa que desee superarse en la gestión

de conocimiento tendrá que realizar de manera correcta tres actividades en relación a la misma, las cuales son la generación, la codificación y la transferencia de conocimiento. De aquí se desprende el enfoque de la presente tesis, que pretende estudiar a la gestión del conocimiento a partir de la comprensión de estas tres principales actividades. Se considera relevante que esta investigación tenga como base el modelo propuesto por dos de los autores más representativos en el tema de la gestión del conocimiento, como lo son Davenport y Prusak, ya que su enfoque permite estudiar a las actividades de gestión del conocimiento de manera individual e independiente, lo que brinda viabilidad para su análisis en pequeñas empresas. Si bien Nonaka también es otro de los autores más representativos en cuanto al estudio de la gestión del conocimiento, su enfoque -centrado fundamentalmente en la generación de conocimiento como proceso integrado- resulta un tanto complejo para el corte de la presente investigación y para la naturaleza de los casos de estudio seleccionados.

Según lo enunciado, a continuación se pasará a definir al componente básico de la gestión del conocimiento: el conocimiento organizacional, el cual, como lo expone la literatura citada, se configura como un recurso potencial de generación de ventajas competitivas.

### **1.1. El conocimiento organizacional**

Para poder desarrollar el concepto de conocimiento organizacional, se hace necesario primero distinguirlo de lo que son los datos y de lo que es la información (ver anexo 2). Tal como lo afirman Davenport y Prusak (2001), estos no son conceptos intercambiables entre sí; por tanto, poder diferenciarlos es clave para contar con la capacidad de usarlos en alguna determinada situación, lo que puede destinar a una organización al éxito o al fracaso. Asimismo, como lo señala Valhondo (2003), los límites entre datos, información y conocimiento guardan cercanía con el contexto, el cual hace cambiar el significado de lo que visiblemente parece igual. De tal manera, los datos y la información van a conducir a la formación del conocimiento, el cual engloba una mezcla de distintos elementos, puede ser fluido como estructurado formalmente, así como también puede ser intuitivo y, por tanto, difícil de entender en términos lógicos (Davenport & Prusak, 2001).

La relevancia de este recurso para las organizaciones se enuncia en una cita fundamental acuñada en la revista *Harvard Business Review* por Ikujiro Nonaka (2007), que señala que “en una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento” (Nonaka, 2007, p.1). Este autor indica que para hacer frente a los veloces cambios del entorno, las organizaciones deben consistentemente crear conocimiento nuevo, distribuirlo a nivel de toda la firma e incorporarlo rápidamente en nuevos productos y tecnologías (Nonaka, 2007). Para tal fin, se deben “aprovechar las ideas, instituciones y



corazonadas tácitas, y a menudo sumamente subjetivas, de empleados individuales, y ponerlas a disposición de la organización para que esta las pruebe y las utilice” (Nonaka, 2007, p. 2). Es así que elementos como el compromiso personal y el sentido de identificación de los trabajadores con la organización, y con su misión, se tornan relevantes para que, al movilizar dicho compromiso, se transforme el conocimiento en tecnologías y productos (Nonaka, 2007).

Davenport y Prusak (2001), de igual manera, indican que el conocimiento puede ser considerado en la actualidad como un activo que, debido a su naturaleza intangible, es más difícil de capturar, pudiendo ser considerado como un proceso o como un bien. Asimismo, estos autores indican que se halla en las personas y/o en rutinas institucionales, pudiendo ser transmitido a través de medios como libros y documentos o de persona a persona, que implica conversaciones y aprendizaje (Davenport & Prusak, 2001). Por otro lado, Canals (2003) refiere que al tomar en cuenta el conocimiento de una organización, es imperativo considerar al menos dos niveles de conocimiento: el de la organización y el de cada una de las personas que lo conforman. En esta línea, el autor indica que el conocimiento colectivo no puede ser visto como la simple suma de los conocimientos individuales, aunque haya una obvia relación, y que en un colectivo social adquieren especial importancia los mecanismos de difusión del conocimiento, que a su vez depende del tipo de conocimiento que se trate (Canals, 2003).

En relación a los principales componentes del conocimiento, si bien este se dota de una mezcla de varios elementos, siguiendo a los autores en mención, puede afirmarse que sus componentes clave son la experiencia, la verdad práctica, el criterio, la opinión y las reglas empíricas (Davenport & Prusak, 2001). A su vez, Nonaka y Takeuchi (1999), citados por Davenport y Prusak (2001), señalan que otros componentes fundamentales del conocimiento son las creencias y la confianza.

Por último, según Matos y Chalmeta (2009), “para poder afirmar que una organización hace un uso correcto de su conocimiento, es necesario que se encuentren desarrollando alguna estrategia en torno al mismo, con el fin de gestionar adecuadamente el conocimiento acumulado” (2009: 158).

Según lo expuesto anteriormente, a continuación se pasará a describir la tipología del conocimiento organizacional, siguiendo a los autores más representativos al respecto.

## **1.2. Tipos de conocimiento organizacional**

Dado que el conocimiento reside en la mente humana, puede ser transmitido mediante el lenguaje y la observación, y además puede situarse en medios físicos (Valhondo, 2003). Siguiendo esta línea, se pueden contemplar dos categorías o tipos de conocimiento (Valhondo,

2003). Esta clasificación, acuñada en un principio por Polanyi (1974), se refiere al conocimiento tácito y al conocimiento explícito, siendo el primero de estos el que forma parte de las personas y es difícil de formalizar y comunicar, mientras que el conocimiento explícito es aquel que se transfiere por medio del lenguaje formal y está codificado de alguna manera (Peña, 2006). De tal manera, se pasará a distinguir ambos tipos de conocimiento, así como se expondrán sus principales elementos.

### **1.2.1. Conocimiento tácito**

Por un lado, al hablar de conocimiento tácito, se hace referencia a un tipo de conocimiento de carácter informal, personal o social, que es poco visible y difícil de transferir por los medios tradicionales que poseen los actores en su contexto (Peña, 2006). Según Nonaka (2007), el conocimiento tácito cuenta con una importante dimensión cognitiva, que abarca modelos mentales, creencias y perspectivas muy arraigadas en la mente de la persona, siendo uno de sus componentes principales la experiencia, así como los ideales, valores o emociones que los actores adopten. Por ser muy personal, muchas veces se ignora o se da por sentado, por lo que es difícil de formalizar y, por tanto, de comunicar a otros individuos; esto se refleja en la frase acuñada por Polanyi (1974) que enuncia “podemos saber más de lo que podemos decir” (Nonaka, 2007, p.3). Por otro lado, el conocimiento tácito tiene otra dimensión que es la técnica, “debido a que se encuentra muy enraizado en la acción y en el compromiso del individuo con un contexto específico”, ya sea un oficio, mercado, producto, actividades, entre otros (Nonaka, 2007, p. 3). Según indica Nonaka (2007), esta dimensión reside de manera parcial en destrezas informales, las cuales son difíciles de definir y captar por el término know-how, y que se aplica en un contexto determinado. Por ejemplo, cuando una persona realiza un oficio por años logrando desarrollar habilidades y una gran experticia en aspectos relacionados a su trabajo, pero no puede o se le hace difícil expresar lo que sabe de manera formal. Según Peña (2006), la principal particularidad de este tipo de conocimiento es que es imposible acceder al mismo si primero no existe una interacción directa y personal entre los actores que lo poseen (Peña, 2006).

**Tabla 1: Particularidades del conocimiento tácito.**

CONOCIMIENTO TÁCITO
Carácter informal, personal o social.
<b>Dimensión cognitiva</b>
Modelos mentales, creencias y perspectivas.
Componentes: experiencias, ideales, valores y emociones.
<b>Dimensión técnica</b>
Acción y compromiso en un contexto específico
Componentes: destrezas informales
<b>Relevancia: Background necesario para comprender el conocimiento explícito</b>

Adaptado de Nonaka (2007); Peña (2006).

### **1.2.2. Conocimiento explícito**

El otro tipo de conocimiento es el explícito, el cual se caracteriza por ser formal y sistemático, es decir tener la capacidad de expresarse en palabras y en números (Nonaka, 2007). Este conocimiento puede ser almacenado en medios físicos, y es capaz de transformarse en datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales, pudiendo ser transmitido fácilmente a los miembros de la organización (Nonaka, 2007). Peña (2006) indica que “los libros, documentos, informes, cursos de capacitación, clases y conferencias están entre los medios más comunes para facilitar el acceso y transferencia de este tipo de conocimiento. A su vez, Wiig (1993), referido por Peña, indica que el conocimiento explícito se equipara a un conjunto de descripciones de hechos, conceptos, juicios y relaciones de algunos conocimientos que son expresados en diversos formatos, por tal motivo se le conoce como conocimiento refinado (Peña, 2006).

Así, según Santana (2011), ambos tipos de conocimiento son elementos complementarios, pues se encuentran inmersos en las actividades creativas de los seres humanos, por medio de las cuales se genera y expande dichos conocimientos. De esta manera, Polanyi



(1974) afirma que el conocimiento tácito forma el background necesario para desarrollar e interpretar el conocimiento explícito. Se hace evidente la relevancia de ambos tipos de conocimiento desde la perspectiva de Nonaka (2007), quien resalta la interacción entre estos como la manera en que se pueda crear nuevo conocimiento o hacer crecer el conocimiento organizacional existente, lo cual plasma en un modelo denominado Espiral del Conocimiento o SECI, que será explicado en el subcapítulo de modelos de gestión del conocimiento.

**Tabla 2: Particularidades del conocimiento explícito.**

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO
Carácter formal y sistemático.
Capacidad de transformarse en datos, fórmulas científicas o procedimientos.
Medios más comunes: libros, documentos, informes, cursos de capacitación, clases y conferencias.
<b>Relevancia: Capacidad de almacenamiento en medios físicos para su posterior transferencia.</b>

Adaptado de Nonaka (2007); Peña (2006); Santana (2011).

A continuación, se hace necesaria la explicación de las principales actividades de gestión del conocimiento, estudiadas por Davenport y Prusak (2001), dado el enfoque de la presente investigación en su análisis de comprensión del fenómeno en pequeñas empresas.

### **1.3. Actividades de la gestión del conocimiento organizacional**

Davenport y Prusak (2001) plantearon tres actividades básicas en relación a la gestión del conocimiento: la generación, la codificación y la transferencia. Otro autor interesado en esta temática, Bocchio (1999), acuñó una actividad más: el uso (Matute, 2007).

#### **1.3.1. Generación del conocimiento**

Polanyi (1974), quien fue el primero en referirse al conocimiento como se le conoce en la actualidad, prefiere hablar de adquisición de conocimientos más que de tener conocimientos (Valhondo, 2003). Así, en su teoría denominada *Proceso de Conocer* se centra en la manera en que el ser humano adquiere y usa el conocimiento (Valhondo, 2003). Este autor también hace referencia al *conocimiento dinámico*, al que define como el esfuerzo humano por adquirir y apropiarse de nuevos conocimientos.

En relación a ello, la primera actividad estudiada por Davenport y Prusak (2001) es la de generación de conocimiento, que se refiere precisamente a la adquisición del mismo o al desarrollo de conocimiento existente con el fin de aumentarlo en la organización.

En esta línea, los autores indican que existen varios métodos por los cuales se puede generar conocimiento, los cuales se describen a continuación (Davenport & Prusak, 2001).

a) **Adquisición:** Incorporar conocimiento que existe fuera de la organización. Pe, traer un colaborador que tenga algún conocimiento relevante. Según Davenport y Prusak (2001), esta es la manera más eficaz de adquirir conocimiento.

b) **Alquiler:** Alquilar una fuente de conocimiento. Pe. Buscar respaldo financiero para una investigación o contratar un consultor para un proyecto.

c) **Asignación de recursos:** Realizar inversión destinada a la investigación, a través del establecimiento de grupos asignados para generar conocimiento. Debe existir interacción previa entre los participantes con el fin de crear lazos de colaboración y confianza.

d) **Fusión:** Conocida como el “caos creativo”. Se refiere a la creación de una nueva sinergia producto de la complejidad y conflictos en la organización. Reúne a personas con distintas perspectivas para que laboren en un problema o proyecto y puedan llegar juntos a un consenso.

e) **Adaptación:** Modificar el conocimiento ya existente para adecuarlo a nuevas situaciones; es decir asimilar y crear conocimiento antes de que ocurra una crisis en consecuencia de condiciones cambiantes. Pe. El benchmarking. De tal manera,

Los cambios externos (y ocasionalmente internos) obligan a las empresas a adaptarse. Productos nuevos de la competencia, nuevas tecnologías y cambios sociales y económicos conducen a la generación de conocimiento porque las empresas que no cambian como respuesta a condiciones cambiantes, fracasarán (Davenport & Prusak, 2001, p. 73).

f) **Redes:** Uso de redes informales y auto organizadas para generar conocimiento, a través del compartimiento de conocimientos especializados y resolución de problemas en conjunto. Es decir, personas reunidas en grupos con un interés común. Probablemente con el tiempo estas redes lleguen a ser formalizadas.

Al respecto, Santana (2011) señala que en la actividad de generación del conocimiento es crucial la participación de las personas, donde es necesario contar con total compromiso y designar tiempo y esfuerzo, así como un idioma común, que permitan posteriormente compartir eficientemente el conocimiento.

Davenport y Prusak (2001), a su vez, indican que es clave que la generación de conocimiento sea consciente e intencionada, es decir que la organización sea capaz de emprender actividades e iniciativas que conlleven a aumentar su activo de conocimiento institucional, lo cual va a ocurrir en el contexto de su cultura específica. Sin embargo, ocurre que las empresas contraten personas inteligentes y las dejen actuar por su cuenta, sin llevar a cabo ninguna iniciativa para incrementar sus conocimientos.

Según estos mismos autores, sea cual sea la modalidad de generación de conocimiento, lo relevante es dedicar tiempo y espacio adecuados; es decir debe haber lugar de reunión de algún tipo y, sobre todo, se le debe asignar tiempo que es el recurso más escaso y más difícil de replicar, pero extremadamente fundamental para que el proceso sea efectivo (Davenport & Prusak, 2001).

Por último, otro factor crítico es el reconocimiento por parte de los trabajadores de la importancia de esta actividad para el éxito de la organización, ya que a pesar de su difícil medición, deben ser conscientes que si una empresa no genera conocimiento nuevo, posiblemente dejará de existir (Davenport & Prusak, 2001).

De acuerdo a lo expuesto sobre esta actividad, una vez generado el conocimiento organizacional, lo importante ahora es poder encontrar los medios para compartirlo hacia todos los miembros de la empresa, para lo cual surge la relevancia de comprender la segunda actividad de la gestión del conocimiento: la codificación.

### **1.3.2. Codificación del conocimiento**

Entonces, esta segunda actividad surge en cuanto las organizaciones empezaron a desarrollar medios para codificar y almacenar en bases de datos el conocimiento adquirido, con el objetivo de que cualquier persona pueda tener acceso a dicho conocimiento en el futuro (Tito, 2007). De esta manera, la codificación se configura como la manera por la cual el conocimiento tácito que radica en personas o experiencias específicas se plasma en conocimiento explícito con el fin de ser compartido, siendo una manera de convertir la sabiduría en conocimiento difundido (Tito, 2007). Como lo señalan Davenport y Prusak (2001), es el método por el cual literalmente se convierte al conocimiento en un código, aunque no necesariamente en un código informático, con el fin de que sea organizado, explícito, portátil y fácil de entender.

Se puede decir que el objetivo principal de la codificación consiste en poner el conocimiento organizacional al alcance de quienes lo necesitan (Davenport & Prusak, 2001), para lo cual la organización debe crear las condiciones para construir una estructura que permita su correcta difusión a las demás personas (Matute, 2008). Bocchio (1999), citado por Matute (2008), indica que la codificación se realiza a través de las siguientes acciones:

- a) **Registro:** Colocar el conocimiento en un código que pueda ser transmitido. Pe. Escribir un documento, grabar un video sobre algún tema o elaborar gráficos explicativos.
- b) **Clasificación:** Crear un mecanismo para ubicar de manera rápida el conocimiento necesario, para lo cual se categorizan los documentos y se asignan los niveles de confidencialidad apropiados.
- c) **Almacenamiento:** Actividad por la cual el conocimiento es guardado en los medios apropiados con el fin de poder ser consultados por otras personas.
- d) **Indexación:** Establecer propiedades o atributos únicos que hagan más fácil ubicar el conocimiento.
- e) **Estandarización:** Utilización de formatos estandarizados con el fin de mantener términos de uso común en la organización.

En tal sentido, según Davenport y Prusak (2001), para que las empresas tengan un adecuado nivel de conocimiento codificado deben seguir los siguientes principios: Identificar a qué objetivos empresariales servirá el conocimiento codificado, es decir si una empresa cuenta con el objetivo estratégico de acercarse al cliente, deben optar por codificar conocimiento sobre dicho tema. Asimismo, deben contar con la capacidad de identificar el conocimiento existente en distintas formas, así como evaluar la idoneidad y utilidad del mismo. Por último, se debe identificar un medio adecuado para la codificación y distribución (Davenport & Prusak, 2001).

Los mismos autores indican que “debido a que el objetivo de la codificación consiste en poner el conocimiento en una forma en que se lo pueda utilizar, la empresa necesita tener cierta idea de cuáles son los usos que se le serán destinados”; es decir, “para que valga la pena, un proyecto de codificación del conocimiento necesita objetivos más específicos que simplemente hacer que el conocimiento esté disponible en general” (Davenport & Prusak, 2001, p.80).

Cabe indicar que la codificación del conocimiento presupone a su vez que haya una socialización del mismo previamente, lo cual va a depender de las actitudes de los trabajadores en la organización. Factores como la resistencia al cambio, los prejuicios y la influencia del propio entorno son claves para el éxito de esta actividad (López, 2009, p.7).

Siguiendo nuevamente a Davenport y Prusak (2001), el conocimiento tácito, que se constituye como complejo, desarrollado y asimilado por las personas por largo tiempo es casi imposible de ser reproducido en un documento o base de datos, ya que se compone de aprendizaje acumulado y arraigado, que imposibilita separar sus reglas de la manera en que actúa un individuo. Tal como lo indican estos autores, “el proceso de codificación de conocimiento tácito más vasto en las organizaciones generalmente se ve limitado a encontrar una persona que tenga

el conocimiento, dirigir a quien está buscando hacia la misma, y alentarlos para que interactúen” (Davenport & Prusak, 2001, p.83). Sin embargo, a pesar de su dificultad para ser codificado, el conocimiento tácito posee un valor sustancial que hace que valga la pena el esfuerzo de capturarlo de alguna manera, como por ejemplo organizar un mapa de quién conoce qué en la empresa con el fin de crear un inventario de conocimientos relevantes, a lo cual se denomina “mapa de conocimientos” (Davenport & Prusak, 2001).

Asimismo, dichos autores resaltan que “tener acceso al conocimiento únicamente cuando el propietario tiene tiempo para compartirlo, o perderlo por completo si este abandona la empresa, son problemas importantes que amenazan el valor del capital de conocimiento que posee la organización” (2001: 94). Según lo anterior, se observa la importancia de la codificación de conocimiento en casos donde una sola persona concentre la mayor parte de conocimientos relevantes, ya que se presenta como un medio para mermar la posibilidad de pérdida de estos conocimientos y, asimismo, facilita su transferencia. Esta tercera actividad, la transferencia, se expondrá a continuación.

### **1.3.3. *Transferencia del conocimiento***

En ese sentido, al hablar de transferencia de conocimiento, siguiendo nuevamente a Davenport y Prusak (2001), se hace referencia al proceso que consiste en trasladarlo de un lugar para otro. En otras palabras, es el hecho de compartir conocimientos tácitos y explícitos, mediante prácticas formales e informales, donde se produce una relación de transferencia (Davenport & Prusak, 2001).

Al respecto, es preciso señalar lo siguiente:

La “relación de transferencia” puede ser una asociación, un asesoramiento o un aprendizaje, pero siempre es esencial alguna relación de tipo laboral (...) No todo el aprendizaje transmitido será complejo e intuitivo pero es el conocimiento tácito el que no podemos transferir fácilmente de ninguna otra manera (Davenport & Prusak, 2001, p. 109).

En tal sentido, en cuanto a la transferencia de conocimiento tácito, en principio, radica en el esfuerzo creativo para poder expresarlo (Peña, 2006). Polanyi (1974), identifica tres mecanismos sociales tácitos, que considera como mecanismos de transferencia directa del conocimiento, los cuales son la imitación, la identificación y el aprendizaje por la práctica. Por medio de estos, se transfieren hechos, reglas y datos sin un previo almacenamiento de por medio (Valhondo, 2003). Asimismo, Polanyi (1974), citado por Valhondo (2003) hace referencia a la *tradicón* como el concepto que describe cómo se transfiere el conocimiento en un contexto social, en donde se transfieren modelos de acción, reglas, valores y normas. A partir de ello, se crea un



orden social, ya que el lenguaje y tradición son sistemas sociales que almacenan y transmiten el conocimiento en la sociedad; como ocurre, tal como el autor señala, en la transmisión del conocimiento localmente mediante la relación maestro/aprendiz (Valhondo, 2003).

Cabe indicar que, como se mencionó anteriormente, para que sea posible una transferencia eficaz de conocimiento, sea este tácito o explícito es vital la presencia de personas inteligentes, a las cuales se les permita conversar entre sí (Davenport & Prusak, 2001). Aunque ocurre que se les contrata pero se les aísla o se les carga de tareas que no les permite contar con tiempo para interactuar entre sí y, a veces, ni siquiera para pensar (Davenport & Prusak, 2001).

En relación a ello, según Figarella (2006), resulta fundamental impulsar la interacción entre los miembros de la empresa y promover ambientes de mucha confianza. Para ello, es clave la existencia de un lenguaje compartido, ya que propicia que se produzca dicha confianza, así como la comunicación entre las personas. Asimismo, se deben aprovechar las transferencias cotidianas de conocimiento que son un común denominador en las organizaciones (Davenport & Prusak, 2001). Tal como indican los autores, “aunque la expresión gestión del conocimiento implica una transferencia formalizada, uno de sus elementos esenciales consiste en desarrollar estrategias para promover los intercambios espontáneos” (Davenport & Prusak, 2001, p.102).

Por otro lado, en la cultura organizacional de la empresa, se pueden encontrar inhibidores para la transferencia de conocimiento, los que puedan ocasionar que el proceso demore e incluso puedan evitar que se produzca (Davenport & Prusak, 2001). Estos factores se presentan de manera gráfica a continuación.

**Tabla 3: Factores inhibidores para la transferencia de conocimiento según Davenport y Prusak (2001).**

Falta de confianza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar relaciones y confianza mediante reuniones personales.</li></ul>
Distintas culturas, vocabularios, marcos de referencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear un interés común mediante capacitación, diálogo, etc.</li></ul>
Falta de tiempo y lugares de reunión; escasa noción de trabajo productivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer horarios y lugares para la transferencia de conocimiento.</li></ul>
Los poseedores de conocimiento obtienen reconocimiento y recompensas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar el desempeño y proporcionar incentivos.</li></ul>
Falta de capacidad de absorción de los receptores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educar a los empleados para la flexibilidad; proporcionar tiempo para el aprendizaje.</li></ul>
La creencia de que el conocimiento es una prerrogativa de grupos determinados; el síntoma "no fue inventado aquí"	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover un método sin jerarquías; la calidad de las ideas es más importante que el cargo de quien genera la fuente.</li></ul>
Intolerancia para los errores o la necesidad de obtener ayuda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aceptar y premiar los errores creativos y la colaboración; no se pierde prestigio debido a no saberlo todo.</li></ul>

Fuente: Davenport y Prusak, 2001.

Cabe indicar que cuando más grande y compleja es la empresa, hay menos posibilidades de encontrar conocimientos especializados, ya que a pesar de que por su tamaño podrían encontrarse más fuentes de dicho recurso, sería más difícil saber cómo y dónde encontrarlo (Davenport & Prusak, 2001).

#### **1.3.4. *Uso del conocimiento***

Si bien la evaluación del uso del conocimiento como cuarta actividad de la gestión del conocimiento escapa del enfoque de la presente tesis, es relevante dar una breve aproximación de su definición para una mejor comprensión del fenómeno en estudio. En tal sentido, según Matute (2008), el uso del conocimiento radica en precisamente aplicar dicho activo en los quehaceres organizacionales y, sobre todo, que dicha aplicación genere valor para la organización o el sector donde se realice la gestión del conocimiento. Dentro de este proceso, se encuentran las actividades de actualización, medición y control (Matute, 2008).

Al respecto, Santana (2011) indica lo siguiente:

“Para fomentar el uso del conocimiento en las organizaciones, estas deben tener una cultura que no castigue el error y promueva la innovación (...) contar con esquemas de incentivos o recompensas para usar el conocimiento a favor de nuevos conocimientos o aplicaciones que generen valor, y promover a través de otras experiencias la replicación del uso del conocimiento en otros ámbitos de la organización” (2011: 40).

Así como Davenport y Prusak (2001) plantearon tres actividades básicas de la gestión del conocimiento para la comprensión de este fenómeno, otros autores lo estudian a partir del entendimiento del capital intelectual, es decir, del conjunto de los activos intangibles de la empresa.

#### **1.4. Capital intelectual**

Como se mencionó anteriormente, el estudio de la gestión del conocimiento es también realizado a través del enfoque del capital intelectual, que comprende a los recursos intangibles y capacidades de una organización; es decir, la combinación de activos inmateriales que permiten el accionar de una empresa, los cuales no mantienen un mismo valor para la misma (Alama, 2010).

Sveiby (2000) indica que los activos invisibles e intangibles proceden de los trabajadores y pueden agruparse en competencia de los colaboradores, componente interno y componente externo. Para el autor, la competencia de los colaboradores hace referencia a su capacidad para actuar en diversas situaciones y crear activos materiales e intangibles (Sveiby, 2000). Por otro lado, el componente interno incluye patentes, ideas, estructuras de funcionamiento, así como también la cultura de la empresa y el componente externo incluye las relaciones con clientes y proveedores externos (Sveiby, 2000).

Según Ramírez (2007), este enfoque engloba a las competencias personales, organizativas y relacionales, así como al potencial del cerebro humano, los nombres de los productos y las marcas, liderazgo en tecnología, formación de empleados, rapidez en la respuesta de solicitudes de servicio de los clientes, etc.

Alama, por su parte, señala que existe un consenso internacional sobre los tres componentes básicos del capital intelectual: el capital humano, capital organizativo y capital relacional (Alama, 2010). De esta manera, citando al Centro de Intercambio del Conocimiento (2003), se distingue a estos tres componentes de la siguiente manera:

Estos capitales expresan el valor acumulado o la riqueza por los valores, conocimientos, destrezas y habilidades de las personas (inteligencia humana); por los valores, cultura, rutinas, protocolos, procedimientos, sistemas, desarrollos tecnológicos y propiedad intelectual de la organización (inteligencia de la organización) y por el valor de las relaciones y de las acciones



compartidas con los agentes externos o sociales (inteligencia competitiva y social) (CIC, 2003:28).

En tal sentido, cada uno de estos capitales interactúa entre sí, conformando el capital intelectual, por lo que están estrechamente relacionados. Sin embargo, cada uno de ellos tiene aspectos diferenciadores por lo que resulta conveniente y útil conocerlos (Alama, 2010). Es así que a continuación se explicará a detalle los tres componentes mencionados.

#### **1.4.1. Capital Humano**

Siguiendo a Alama (2010), el capital humano se configura como la base para la generación de los otros tipos de capitales: el organizativo y el relacional. La autora señala que se trata del conocimiento -ya sea explícito, tácito, individual o social- de las personas y grupos, así como su capacidad para crearlo, y se traduce en la habilidad para hacer algo y para aprender, incluyendo cualidades como experiencia, actitudes, juicio, lealtad, liderazgo, los contactos y relaciones personales (Alama, 2010). Por otro lado, indica que este tipo de capital se caracteriza por no ser propiedad de la empresa, motivo por el cual solo se puede contar con el mismo mientras los empleados permanezcan en dicha organización (Alama, 2010). Así también, señala que dicho capital se puede diferenciar en genérico y específico, distinguiéndose en que el primero es igualmente valioso para cualquier empresa, mientras que el segundo incluye conocimientos y habilidades que solo son únicos y valiosos para una determinada organización (Alama, 2010).

Alama (2010) también afirma que el primer elemento del capital humano lo conforman los valores y las actitudes de los integrantes de la empresa, lo cual se refleja en la siguiente cita:

Entonces, si los valores de una persona están orientados hacia la calidad, buscando la perfección de todo lo que hace, y su actitud en general es de servicio y apertura hacia los demás, ello se verá reflejado en su trabajo. Por tanto, se constituirá en un empleado valioso para una empresa donde la estrategia esté orientada a la calidad de los productos o servicios que ofrece y donde la satisfacción y atención al cliente es lo primero (Alama, 2010, p. 87).

Asimismo, la autora resalta que tanto los valores como las actitudes son difícilmente de ser imitados por ser muy “propios” a la personalidad de las personas y porque generalmente han sido adquiridos a muy temprana edad (Alama, 2010). Al respecto, Barney (1991), citado por Alama (2010), señala que no es posible la sustitución de estos por recursos iguales o similares, “pues no hay dos personas que posean valores y actitudes iguales, ya que son algo muy específico de cada individuo” (2010: 88). Sin embargo, podría decirse que son de fácil transferencia si se toma en cuenta a la persona como recurso transferible de una organización a otra, aunque esto

implica la existencia de un riesgo de pérdida de dicha persona junto con sus conocimientos (Alama, 2010).

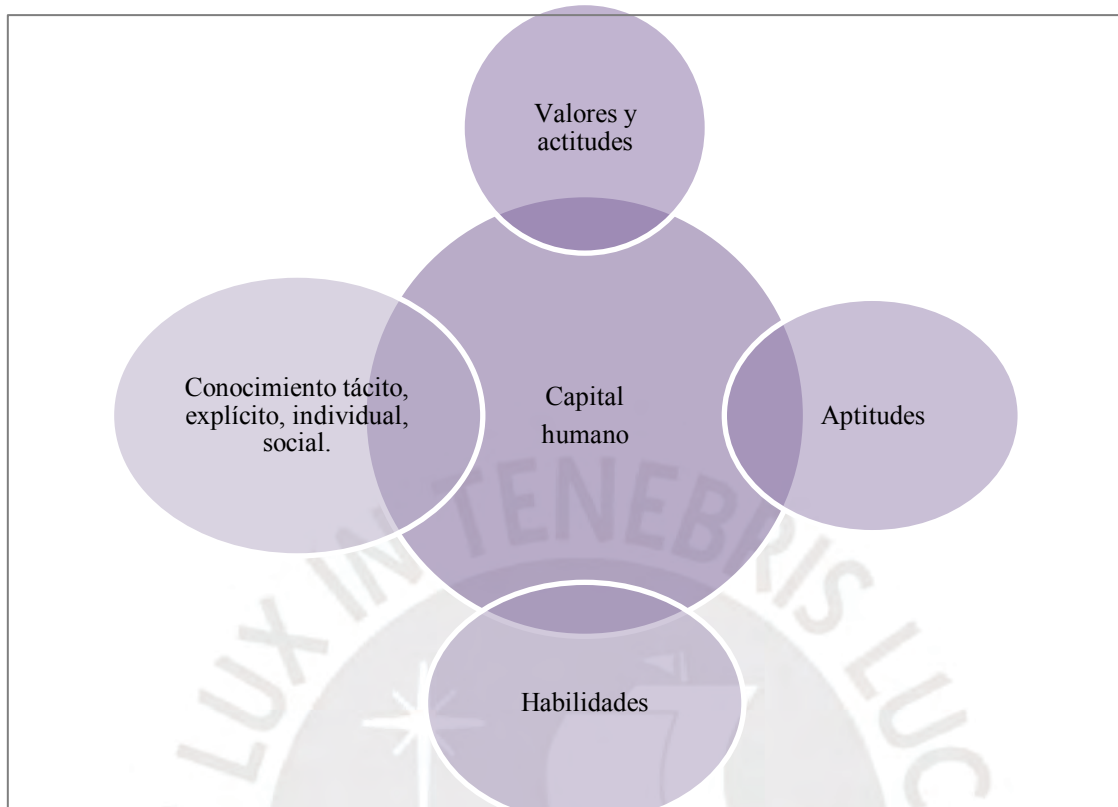
El segundo elemento del capital humano lo conforman las aptitudes, que son los conocimientos que capacitan a las personas para realizar, efectivamente o no, sus funciones en una determinada industria (Alama, 2010). Lepack y Snell (1994), citados por Alama (2010), indican que estas aptitudes serían difíciles de imitar si es que son conocimientos específicos de la empresa, sobre todo lo que ha sido adquirido por medio de la práctica y donde el conocimiento resultante, por lo general, es de naturaleza tácita, lo cual dificulta su imitación por los competidores. A su vez, Dierickx y Cool (1989), citados por Alama (2010), señalan que la manera compleja, específica y el tiempo que toma en adquirir esas aptitudes las hace ser difíciles de sustituir, al menos a corto plazo; el hecho de que dichas aptitudes sean conocimientos específicos dificulta su transferencia hacia otra empresa porque, por lo general, su valor va a disminuir (Alama, 2010). Cabe resaltar que el entorno en el cual se encuentre operando la empresa va a ejercer influencia en las aptitudes, debido a que los consumidores o la misma industria puedan presentar distintos cambios (Alama, 2010).

Las habilidades son el tercer elemento que conforma al capital humano, siendo aquellas que representan el know-how de las personas, el cual es valioso para la eficiencia del trabajo, es fuente de innovación y a partir del cual se obtienen ventajas competitivas (Alama, 2010). Lepack y Snell (1999), citados por Alama (2010) indican que

El valor de las habilidades personales puede verse influenciado por varios factores, tales como la estrategia y las tecnologías de la empresa, pues el potencial de los empleados puede incrementarse cuando la empresa implanta tecnologías avanzadas de producción y los empleados se convierten en “trabajadores de conocimiento (2010: 90).

Reed y DeFillippi (1990), citados por Alama (2010), indican que, al igual que los valores, las actitudes y las aptitudes, las habilidades se tornan difícil de ser imitadas por comprender un alto grado de conocimiento tácito, pues se basan en el “aprender haciendo” e involucran especificidad, complejidad y ambigüedad causal. Asimismo, “la dependencia histórica hace que su sustitución sea también difícil, siendo poco probable que encontremos dos individuos que hayan pasado por el mismo proceso, en la adquisición de sus habilidades” (Alama, 2010). En tal sentido, se puede decir que el know-how es un recurso de vida prolongada, debido a que, por ejemplo, las habilidades para aprender, colaborar, comunicarse y liderar un equipo se desarrollan y se mantienen a lo largo del tiempo (Alama, 2010).

**Figura 1: Componentes del capital humano**



Adaptado de Alama 2010.

#### **1.4.2. Capital Organizativo**

Este capital se define como el conjunto de conocimientos y otros activos intangibles que derivan de los procesos de acción (Alama, 2010). Debido a que proviene de los trabajadores, una vez que estos han exteriorizado, sistematizado e internalizado sus conocimientos en los procesos de trabajo y sistemas de gestión, estos conocimientos sí son propiedad de la organización, por lo que no se pierden aun cuando las personas abandonen la misma (Alama, 2010). Como lo señala Alama (2010):

El capital estructural es propiedad de la empresa, pues pasa a formar parte de su bagaje cultural, de su idiosincrasia, y permanece en la organización, aun cuando las personas la abandonen; de aquí su importancia, ya que proporciona a la empresa mayor estabilidad que el capital humano (2010: 77).

Por tanto, se puede decir que el capital organizativo comprende los elementos que representan cómo opera una organización, siendo también conocidos como “activos de infraestructura”, y permiten que la organización trabaje con efectividad para satisfacer las

demandas del mercado, de modo que el capital humano pueda dar lo mejor de sí (Alama, 2010). En tal sentido, comprende elementos como cultura, estructura, aprendizaje organizativo y procesos (Alama, 2010), los que, como se ha explicado anteriormente, son factores influyentes para la gestión del conocimiento, en cuanto se presentan como inhibidores o promotores para su generación, codificación o transferencia.

La cultura, es aquella que integra los valores y creencias de las personas que forman parte de la empresa, convirtiéndose en el modo de ser de la misma; le brinda “personalidad” y determina su forma de actuar hacia dentro, con los trabajadores, y hacia fuera, con los clientes, proveedores y otros (Alama, 2010). Asimismo, según lo indica, Hall (1992), citado por Alama (2010), este elemento puede ser una ventaja o desventaja para la empresa, de acuerdo a si le permite tener un correcto desempeño o no. Así, según ambos autores, su valor radica en cuanto le brinda capacidad a la organización para realizar acciones en pro de sus grupos de interés y también en añadir valor financiero a la misma. Otros elementos identificados que contribuyen al éxito de la cultura, son la habilidad para gestionar el cambio, habilidad para innovar, habilidad para trabajar en equipo, estilo de dirección participativa, percepción de estándares de alta calidad y percepción de altos estándares de servicio al cliente (Alama, 2010).

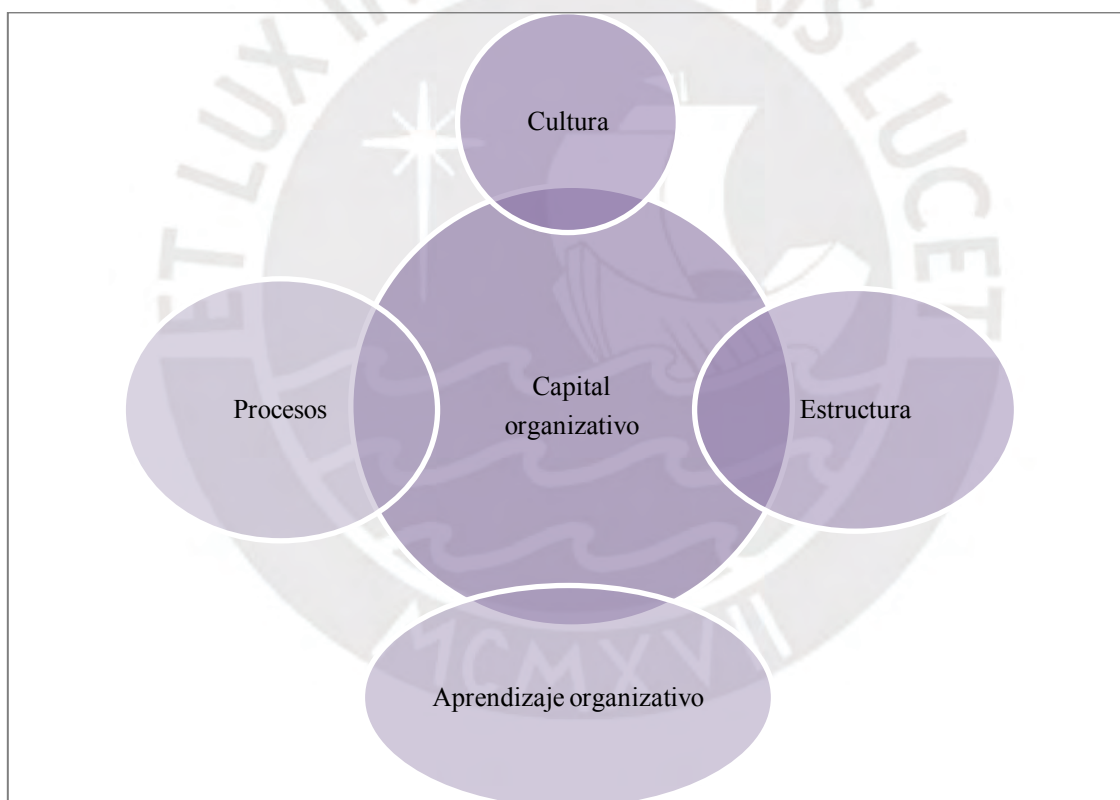
La estructura abarca los procesos de organización formal de la empresa, que condicionan el funcionamiento y cumplimiento de objetivos de la misma; asimismo, debe ser ajustable al entorno externo (Alama 2010). Asimismo, el grado de jerarquía y el nivel de integración vertical y horizontal, se configuran como componentes específicos de una empresa, que son difíciles de imitar debido a que incluyen distintas formas de comunicación, cooperación e integración entre sus miembros (Alama, 2010). Cabe resaltar que existe un alto grado de relación entre a cultura y la estructura, por lo que si una empresa cuenta con una cultura marcada en calidad, tendrá una estructura coherente con este valor (Alama 2010).

Por último, tal como lo señala Jashpara (1993), citado por Alama (2010), el aprendizaje organizativo hace referencia a la capacidad con la que cuenta la empresa para adquirir nuevas competencias y poder comprender la naturaleza del cambio de las fuerzas competitivas, así como los niveles de aprendizaje, que vinculan la habilidad de la empresa para gestionar y movilizar sus recursos ante una respuesta competitiva. En tal sentido, implica aprender más rápido que sus competidores, es decir “aprender a aprender”, por lo cual “estos procesos son intrínsecos, sociales y colectivos, y ocurren no solo a través de la imitación y emulación de los individuos (profesor-alumno o maestro-aprendiz), sino por la colaboración en la comprensión de problemas complejos” (Alama, 2010, p. 100). Asimismo, según Dierickx y Cool (1989), es vital considerar que:

El conocimiento facilita la adquisición de más conocimiento, según el principio de eficiencia en la acumulación de activos. Pero solo con la construcción de la capacidad organizativa de aprender, el conocimiento puede aplicarse de un proyecto a otro y de una unidad a otra, de aquí que no existe otra capacidad que pueda sustituirla (Alama, 2010, p.100).

Por último, en relación a los procesos, estos son las actividades que configuran las operaciones de la empresa y que se orientan al cliente interno, externo y a los proveedores, por lo que su valor radica en buscar el ajuste de las actividades de producción, administración, logística, entre otras, con los requerimientos del mercado (Alama, 2010). Este factor nace a partir del concepto de cadena de valor acuñado por Porter (1985), ya que a partir de ella se determinan los procesos más relevantes en el desarrollo de las actividades de la empresa, siendo implícitos los modos de trabajar, la comunicación, la flexibilidad y rutinas organizativas (Alama, 2010).

**Figura 2: Componentes del capital organizativo**



Elaboración propia. Adaptado de Alama 2010.

### **1.4.3. Capital Relacional**

Según Alama (2010), citando al CIC (2003), el capital relacional “es el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas, como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general”



(2010: 80). Esto refleja el papel fundamental que cumplen las relaciones sociales que establece la empresa con su entorno, que incluyen relaciones con clientes, proveedores, competidores, asociaciones de la industria y con el gobierno. Además, se alude a la reputación, marcas, fidelidad de los clientes, repetición del intercambio, nombre comercial, rótulo del establecimiento y canales de distribución (Alama, 2010).

Cabe indicar que debido a que las relaciones sociales se configuran como pieza clave de este tipo de capital, este no puede ser controlado en su totalidad por la empresa, ya que sus resultados dependen de un tipo determinado de personal, por ejemplo, el personal de ventas, cuyas habilidades y capacidades para interrelacionarse con el entorno van a cobrar gran relevancia (Alama, 2010). Lo anterior refleja la relevancia del capital humano como el principal elemento influyente en los otros capitales, en este caso, en el conocimiento generado a nivel de relaciones externas. Asimismo, la autora divide este capital en capital de negocio, que incluye a las relaciones con los principales agentes vinculados con la operación del negocio; y en capital social, que incluye a las relaciones con los restantes agentes sociales que actúan en el entorno como relaciones con administraciones públicas, con medios de comunicación, entre otros (Alama, 2010).

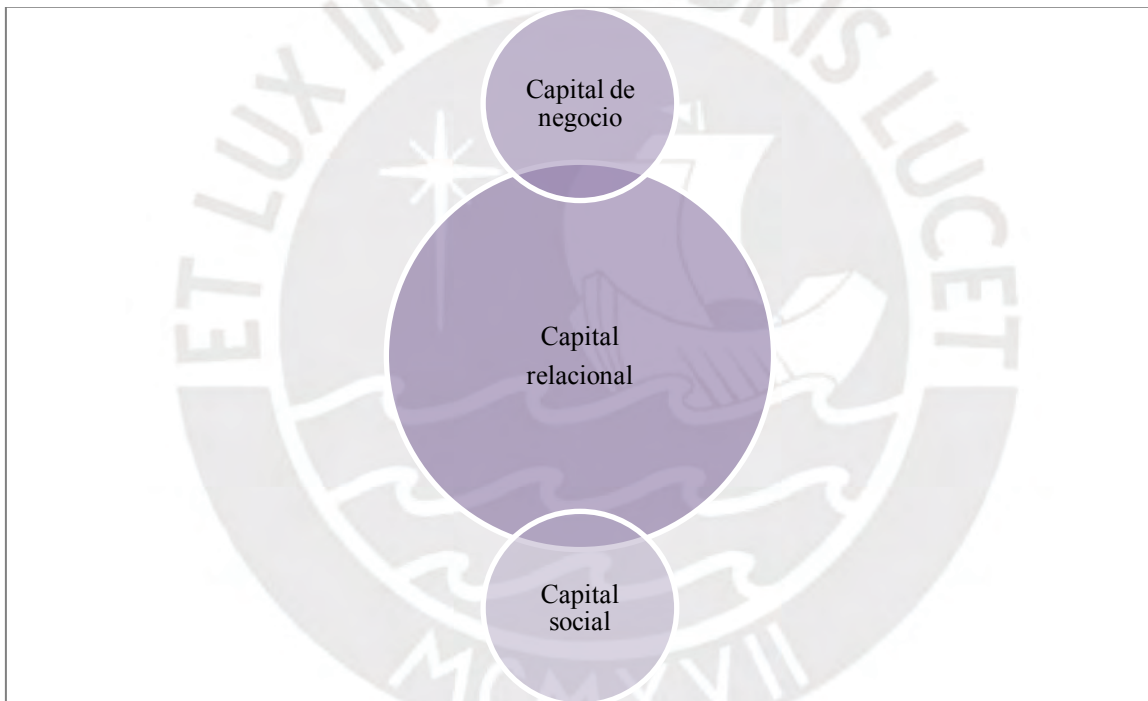
En cuanto al capital de negocio, este se refiere a la generación de relaciones sólidas de la empresa con los agentes vinculados al negocio en su entorno específico: clientes, proveedores, accionistas, aliados, competidores e instituciones de mejora de la calidad, cuyos lazos interorganizacionales son fundamentales para el compartimiento de conocimiento, aprendizaje y desarrollo tecnológico, relevantes para mantener y fortalecer su competitividad (Powell 1998, citado en Alama 2010). En tal sentido, Berggren y Nacher (2001), señalan que la competencia ha presentado un cambio al pasar de ser “empresa versus empresa” a ser “red versus red” (2001: 92, citado en Alama, 2010), lo cual es influenciado por factores tales como el tamaño y crecimiento del mercado, así como la fuerte competencia (Alama, 2010). Sin embargo, es clara la importancia de las ventajas que se obtienen a partir de estos vínculos, las cuales varían desde la reducción de costos de transacción hasta subcontratar parte de sus actividades tradicionales, lo cual les permite enfocarse en sus competencias esenciales (Berggren & Nacher, 2001; citados en Alama, 2010).

Siguiendo a lo establecido en el capital de negocio, surge un nuevo concepto referido a la colaboración entre competidores, la cooportunidad, que se sugiere como una estrategia por medio de la cual las empresas competidoras cooperan entre sí, lo cual brinda las condiciones para la creación conjunta de conocimiento (Camisón, Boronat & Villar, 2009). Cabe indicar que, según Camisón et al (2009), este concepto ha sido desarrollado en base a la teoría de juegos (Nalebuff

& Brandenburger, 1996) y también se refiere a la simultaneidad entre actores que cooperen y compitan en la misma organización.

En cuanto al capital social, diversos autores le han otorgado distintos significados a este concepto, dentro de los cuales, para la presente investigación, se sigue la línea de lo establecido por Alama (2010). La autora considera al capital social como aquel referido a los vínculos que mantiene la empresa con otros agentes no relacionados de manera directa a la gestión del negocio. Es decir, los lazos que mantiene la empresa con su entorno general, que está compuesto por diversas organizaciones que velan por el bienestar general de la sociedad, más allá de sus propios intereses.

**Figura 3: Componentes del capital relacional**



Adaptado de Alama 2010.

### **1.5. Modelos de Gestión del Conocimiento**

Los modelos de Gestión del Conocimiento son herramientas que permiten describir procesos, estructuras y orientar estrategias respecto al fenómeno en cuestión, así como representarlo de manera simplificada, simbólica y esquemática (Sánchez, 2005). En la literatura se pueden encontrar diversos modelos, cuyos enfoques están ligados con los de los aportes que sus autores han realizado a lo largo de la historia de dicha disciplina. Estos modelos comparten

rasgos comunes y distintos sobre la misma, y se han orientado hacia dos enfoques: la medición de la gestión del conocimiento propiamente dicha y al enfoque del capital intelectual.

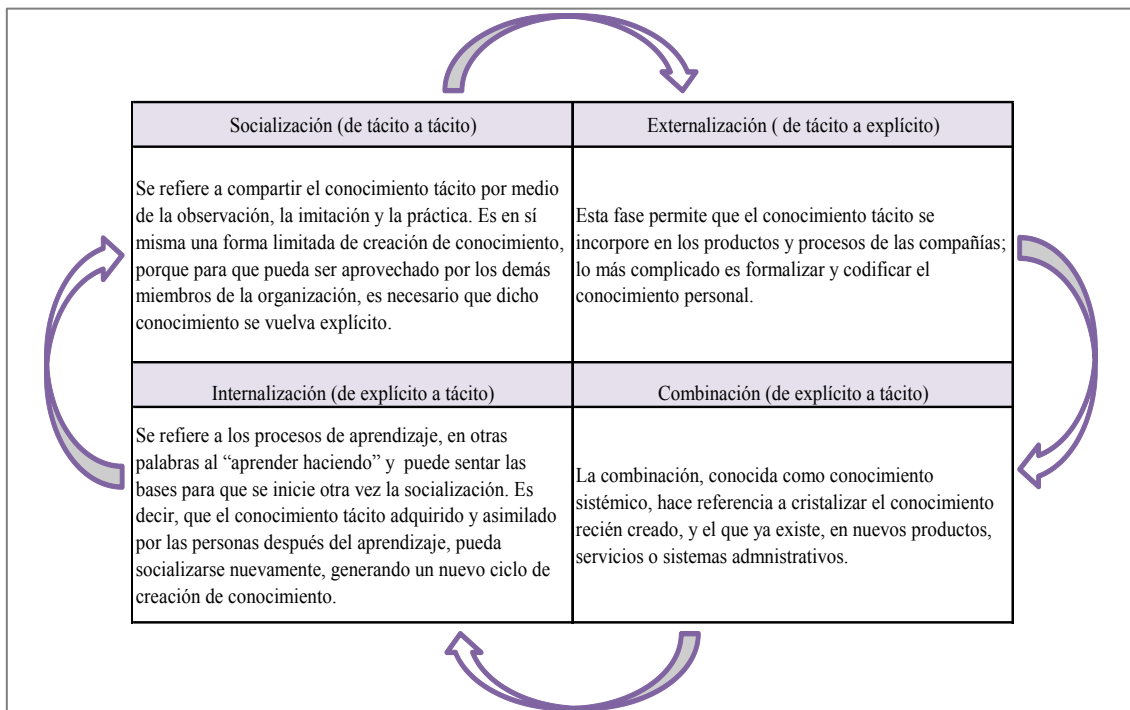
A continuación, se procede a explicar uno de los modelos de gestión del conocimiento más reconocidos a nivel mundial, el cual es el modelo del Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), que centra su atención en la actividad de generación de conocimiento como un proceso integrado. Asimismo, en el Anexo 3, se describe de manera gráfica otros modelos de distinta antigüedad, que brindan distintas aproximaciones respecto a la gestión del conocimiento. En dicho gráfico se puede observar a qué tipo de modelo son, a qué autores pertenecen y qué procesos buscan abordar.

### ***1.5.1. Espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)***

Como se mencionó anteriormente, este modelo pone énfasis en la creación o generación del conocimiento, en donde la interacción entre los conocimientos tácitos y explícitos da lugar a que se desarrolle dicho proceso. Según Nonaka y Takeuchi (1995), este proceso es aquel que permite que las empresas innoven y se configura como relevante para enfrentar las crisis, para encontrar nuevas oportunidades, y representa un proceso continuo de renovación personal y organizacional. Cabe indicar que en el mismo deben participar todos los miembros de la organización, quienes deben contar con iniciativa propia con el fin de que dicha participación sea efectiva (Nonaka & Takeuchi, 1995). Asimismo, generar conocimiento no solo se refiere a aprenderlo de otras personas o adquirirlo del exterior: el conocimiento debe construirse por sí mismo y demandar una frecuente interacción entre las personas en un contexto específico que facilite el diálogo, la discusión, el intercambio de experiencias y la observación (Nonaka & Takeuchi, 1995). En esta línea, en el modelo del Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) ocurren cuatro maneras o fases de conversión del mismo, que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan; estas cuatro fases son la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización. Este modelo, también conocido como SECI, por las siglas de sus fases, permite que el individuo experimente la conversión de su conocimiento personal en explícito, con el fin de que el mismo sea transmitido hacia adentro y fuera de la organización, tal como se puede observar a continuación.



**Figura 4: Modelo Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)**



Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1995.

## 2. Pequeñas empresas: crecimiento empresarial y empresas familiares

La relevancia de los pequeños negocios en los países en desarrollo radica en su fuerza impulsora del crecimiento económico así como en su rol en la generación de empleo y la reducción de la pobreza (Okpara & Wynn, 2007). Alineado a ello, cifras de la Organización Internacional del Trabajo indican que hacia el 2013 existían alrededor de 10 millones de micro y pequeñas empresas en la región de América Latina y El Caribe, representando más del 98% del entramado empresarial (OIT, 2015).

En el caso del Perú, la relevancia de dichas unidades de negocio se justifica también por sus cifras en la economía nacional; las microempresas y pequeñas empresas representaron en conjunto más del 99% del empresariado nacional en el 2012, y alrededor del 70.3% del tejido empresarial formal alcanzaron ventas menores a 13 UIT (Ministerio de la Producción, 2012).

Para fines de la presente investigación, no se hará uso de los términos *MYPE* o *microempresas* dado que no se pretende estudiar el fenómeno bajo particularidades tales como nivel de ventas anual o cantidad de trabajadores, sino bajo factores relacionados a su capacidad generadora de valor.

Por tal motivo, las investigadoras decidieron hacer uso del concepto *pequeñas empresas* adoptando la perspectiva de comprensión de características de las empresas en el proceso de

crecimiento empresarial por medio de la revisión de literatura relacionada. A partir de este paso, se desprenden los factores para su comprensión.

## **2.1. Las pequeñas empresas desde la perspectiva del crecimiento empresarial**

Ante todo, es importante señalar que una empresa, independientemente del “tamaño” que se le atribuya, es una organización social que hace uso de una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos (Chiavenato, 1994).

De acuerdo a la definición de empresa brindada por Chiavenato, se pueden identificar tres conceptos: organización social, recursos y objetivos.

En primer lugar, una empresa es una organización social porque solo existe cuando está compuesta por personas capaces de comunicarse y dispuestas a contribuir en una acción conjunta con el fin de alcanzar un determinado objetivo común (Chiavenato, 1994). En segundo lugar, las personas que conforman la empresa deben tener a su disposición una variedad de recursos tales como capital y activos para la consecución del objetivo común que, por último, puede estar orientado a satisfacer una necesidad económica, intelectual, ente otras (Chiavenato, 1994).

De acuerdo a Blásquez, Dorta y Verona (2006), un fenómeno esencial para las empresas es el crecimiento empresarial, por medio del cual mejora su capacidad generadora de beneficios (Blásquez, Dorta & Verona, 2006, p. 167), es decir, su capacidad de acceder y hacer un mejor uso de sus recursos en consecución de beneficios alineados a sus objetivos. En su artículo, los autores señalados recogen una serie de distintas perspectivas bajo las cuales se puede plantear un amplio concepto del fenómeno de crecimiento empresarial. Entre dichas perspectivas, los autores aluden a la de Penrose (1962), quien basa su idea de crecimiento en los recursos empresariales como inductores del mismo (Blásquez et al, 2006, p. 46), recursos que pueden no ser suficientes y que resultan necesario reponer adquiriendo nuevos. Ahora bien, la perspectiva de Penrose (1962) sugiere el uso de recursos tangibles, agotables y por tanto necesarios de reponer (Blásquez et al, 2006, p. 170). Sin embargo, cabe señalar la naturaleza intangible e inagotable del conocimiento como activo organizacional (Davenport & Prusak, 2001; Alama, 2010) y disponible para su uso hacia el crecimiento empresarial.

Alineado a la perspectiva de los recursos, producto de la revisión de la postura de Albach (1967) y de un conjunto de estudios de diversos autores tales como Correa Rodriguez (1999), Dunne y Hughes (1994), Elston (2002), Penrose (1962), Child y Kieser (1981), Fernandez (1993), Petrakis (1997), Feindt (2002), Jensen y Meckling (1976), Bueno Campos (1998), Vilaseca y Torret (2003), Nonaka (1991) y Valenzuela (2004), entre otros, Blásquez et al (2006) reúne una

serie de factores internos a la empresa que impulsarían el crecimiento empresarial. Por otro lado, alimentándose de la postura contraria adoptada por Gibrat (1931) y de estudios realizados por Porter (1994), Child y Kieser (1981), Mato (1989), Petrakis (1997), Acs y Karlsson (2002), Jensen y Meckling (1976), Stiglitz y Weiss (1981), Caminal (1995), Consejo Europeo de Lisboa (2000), entre otros, los autores se encargan de reunir también un conjunto de factores externos que impulsarían o significarían una barrera para el crecimiento empresarial.

A continuación, se enuncian ambos grupos de factores reunidos por los autores y se resume sus principales implicancias, señaladas y descritas por ellos, para el crecimiento empresarial:

**Tabla 4: Factores de crecimiento empresarial de Blásquez, Dorta y Verona (2006)**

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Edad y tamaño empresarial:</b> relación inversa con el crecimiento	<b>Competidores:</b> para crear barreras, uso de integración y expansión
<b>Motivación:</b> aprovechamiento de oportunidades, deseo de éxito personal, recursos humanos, contacto con el cliente y entrega de calidad	<b>Clientes:</b> para enfrentar impacto de su poder, búsqueda de nuevos clientes, mercados o productos
	<b>Proveedores:</b> para enfrentar impacto de su poder, uso de integración hacia atrás o expansión
<b>Estructura de propiedad:</b> conflicto de intereses entre propietario y directivo	<b>Demanda:</b> influencia en decisiones de inversión.
	<b>Mejoras tecnológicas:</b> barrera para pequeñas empresas debido a dificultad de acceso
<b>Gestión del conocimiento:</b> conocimiento recurso intangible y fuente de ventaja competitiva; disseminación y aplicación.	<b>Acceso a créditos privados:</b> barrera para pequeñas empresas debido a costos y restricciones elevadas
	<b>Apoyo gubernamental:</b> creación y crecimiento de empresas por medio de políticas macroeconómicas

Como se puede observar, la variable gestión del conocimiento se ubica como uno de los factores que promueven el crecimiento empresarial dada la intangibilidad del conocimiento y su capacidad de ser fuente de ventaja competitiva por medio de su disseminación hacia la organización y su posterior aplicación en procesos y productos (Vilaseca & Torres, 2003). De acuerdo a Vilaseca y Torres (2003), ello genera mayor productividad y rentabilidad para las empresas (Blásquez et al, 2006). Sin embargo, alineado a la problemática expuesta al inicio de la presente investigación, los autores señalan que la variedad de estudios de la gestión del conocimiento ha sido desarrollada en base a grandes empresas (Blásquez et al, 2006) y por ende, también su relación con el crecimiento empresarial.

Por otro lado, Churchill y Lewis (1983) indican que muchos investigadores han propuesto y hecho uso de criterios tales como el tamaño de las empresas o su número de años, así como su nivel de maduración o etapa de crecimiento para su estudio, sin embargo exponen su desacuerdo con el uso de tales criterios para las pequeñas empresas. Uno de los principales motivos de su

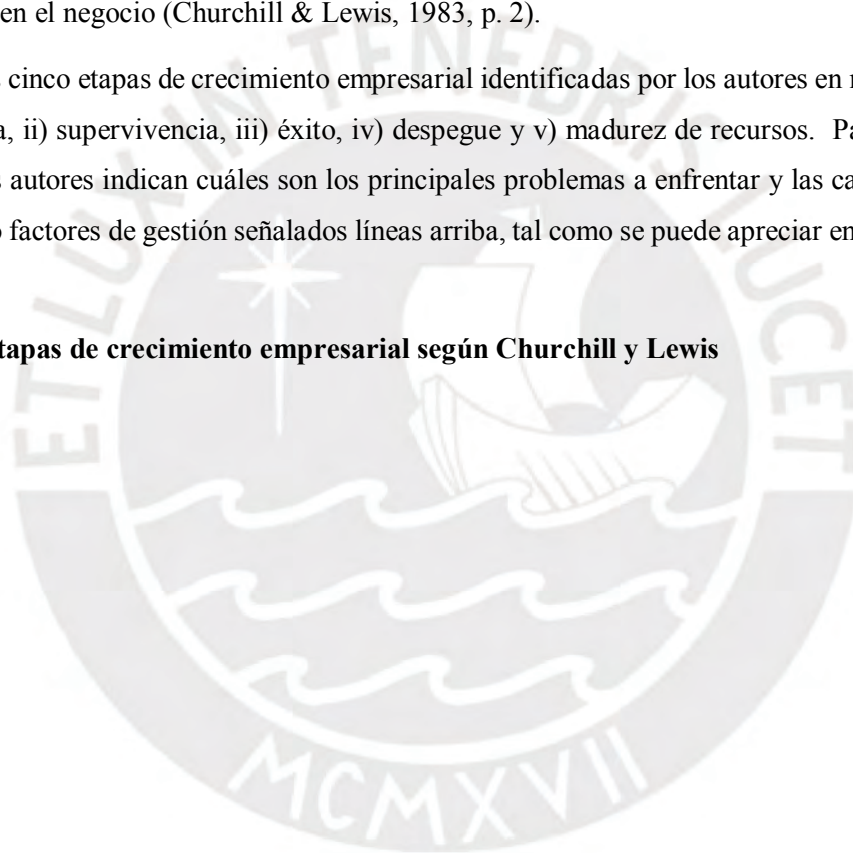
rechazo hacia tales planteamientos radica en su implicancia de la necesidad de las empresas de recorrer todas las etapas de crecimiento y en su omisión de la relevancia de las primeras etapas y de factores relevantes para el crecimiento como el valor agregado, entre otros (Churchill & Lewis, 1983).

En tal sentido, a partir de una revisión de literatura e investigación empírica, los autores identifican cinco etapas de crecimiento:

Cada una de las cuales varía en función a su tamaño, diversidad y complejidad, y es descrita por cinco factores de gestión: i) estilo de dirección, ii) estructura organizacional, iii) alcance de sistemas formales, iv) metas u objetivos estratégicos, y v) el involucramiento del propietario en el negocio (Churchill & Lewis, 1983, p. 2).

Las cinco etapas de crecimiento empresarial identificadas por los autores en mención son i) existencia, ii) supervivencia, iii) éxito, iv) despegue y v) madurez de recursos. Para cada una de ellas, los autores indican cuáles son los principales problemas a enfrentar y las características de los cinco factores de gestión señalados líneas arriba, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Tabla 5: Etapas de crecimiento empresarial según Churchill y Lewis**



Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Madurez de recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema: obtención de clientes y entrega de producto.</li> <li>• Estilo de dirección: supervisión directa.</li> <li>• Organización: simple</li> <li>• Sistemas formales: nulo</li> <li>• Estrategia: existir</li> <li>• Dueño: es uno con el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema: relación ingresos/gastos.</li> <li>• Estilo de dirección: supervisión supervisada.</li> <li>• Organización: simple con algún encargado que ayuda a supervisar pero es supervisado.</li> <li>• Sistemas formales: mínimo.</li> <li>• Estrategia: Sobrevivir</li> <li>• Dueño: aún unido con el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema: ¿negocio como apoyo o invertir para crecer?</li> <li>• Estilo de dirección: Funcional.</li> <li>• Organización: más gestores.</li> <li>• Sistemas formales: si se mantiene en la etapa, básicos, si no, desarrollándose (puntos, planes estratégicos).</li> <li>• Estrategia: mantener rentabilidad/obtener recursos para invertir.</li> <li>• Dueño: Unido/empezando disociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema: cómo crecer rápido y financiarlo</li> <li>• Estilo de dirección: Divisional.</li> <li>• Organización: más gestores con más responsabilidad.</li> <li>• Sistemas formales: más refinados, concretando planes operativos y estratégicos.</li> <li>• Estrategia: Crecer.</li> <li>• Dueño: Casi disociado del negocio, pero aún dominándolo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema: qué hacer con ganancias financieras y mantener ventajas del pequeño tamaño.</li> <li>• Estilo de dirección: En línea a un staff.</li> <li>• Organización: más fuerza administrativa.</li> <li>• Sistemas formales: exclusivos (puntos, planes estratégicos, gestión por objetivos).</li> <li>• Estrategia: consolidar el retorno de la inversión.</li> <li>• Dueño: Disociado.</li> </ul>

Los principales retos de las empresas evolucionan conforme atraviesan las etapas de crecimiento, y parten de aspectos como la obtención de clientes y entrega de producto para la generación de ingresos, la relación entre ingresos y gastos para la rentabilidad, hasta decisiones de inversión para el crecimiento, de su aceleración y financiamiento y de consolidación de ganancias (Churchill & Lewis, 1983). Asimismo, los cinco factores de gestión expuestos por los autores se configuran de manera distinta en cada etapa y permiten comprender la naturaleza, características y problemas de las pequeñas empresas (Churchill & Lewis, 1983).

En relación a aquellos factores que permiten el crecimiento empresarial de estas organizaciones, diversos autores realizan sus planteamientos, no escapando de ellos los presentes autores en referencia. Ellos proponen una serie de ocho factores, divididos en factores organizacionales y factores relacionados al dueño. Por un lado, los primeros se refieren a i) recursos financieros, ii) recursos humanos, iii) recursos de sistemas, y iv) recursos de negocio. Por otro lado, los segundos enuncian i) metas personales y empresariales del dueño, ii) habilidades operacionales del dueño, iii) habilidades de gestión del dueño, y iv) habilidades estratégicas del dueño (Churchill & Lewis, 1983, p.9).



Por su lado, Collins (2002) detectó también una serie de factores que impulsarían el crecimiento empresarial (Orlando, 2010) y se visualizan en la siguiente tabla:

**Tabla 6: Factores de crecimiento empresarial de Collins (2002)**

<b>FACTORES DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL (COLLINS)</b>
Liderazgo Nivel 5
Primero ¿quién?, después ¿qué?
Afrontar los hechos desnudos
El concepto del erizo
Cultura de accionar
Uso de la tecnología

Adaptado de Collis (2002).

Los factores identificados por Collins (2002), al igual que los de Churchill y Lewis (1983), hacen referencia a aspectos relacionados al dueño o directivo y a la organización. A través de ellos, destaca la importancia de la calidad personal y de voluntad profesional del dueño o directivo así como de las personas pertenecientes a la organización como motor del crecimiento. Así también, destaca la toma de decisiones considerando el aporte de los demás miembros, la identificación de aquello en lo que la empresa puede hacer y ser la mejor y un accionar disciplinado orientado a ello, así como el uso pertinente de tecnología (Orlando, 2010).

En base a lo recogido por los autores señalados, se puede concluir que las pequeñas empresas ubicadas en los primeros estadios del proceso de crecimiento empresarial están orientadas a la generación de ingresos y a la búsqueda de rentabilidad para luego alcanzar una estabilidad y decidir mantenerse tal cual o apostar a su crecimiento. Así también, su estilo de dirección se basa en la supervisión y puede evolucionar a una supervisión supervisada y a un estilo funcional, a lo que corresponde una organización simple, con un encargado y con algunos gestores, respectivamente. De igual manera, sus sistemas formales se encuentran alineados a los dos últimos aspectos, pasando de nulos a una implementación básica; y finalmente, la figura de su propietario pasa de encontrarse unida con la del negocio hasta observarse señales de disociación (Churchill & Lewis, 1983).

Finalmente, bajo dichas particularidades, se hace necesaria la existencia de una serie de factores que les permitan avanzar hacia su crecimiento. Estos últimos están orientados no solo a factores internos tales como recursos organizacionales y aspectos del propietario y su gestión, sino también a factores externos que representan oportunidades y amenazas.

## **2.2. Naturaleza familiar de las pequeñas empresas**

En el Perú, de acuerdo al representante del Banco Interamericano de Desarrollo en el país, el 80% de las empresas peruanas son familiares y aportan alrededor del 60% del empleo en el país. De ese total, más de 600,000 son microempresas, incluyendo informales, y solo alrededor de 10000 son medianas y grandes (Jaramillo, 2014).

Considerando la naturaleza familiar de la gran parte de pequeñas empresas del país y de Lima Metropolitana, es necesario señalar los conceptos implícitos a la misma y las esferas que envuelve.

De acuerdo a lo anterior, se debe considerar a la familia, a sus miembros, y también a aquellos individuos clave que no forman parte de la familia, los cuales se ven envueltos en una dinámica compleja que a su vez se ve influenciada por el ambiente externo en el cual el negocio está inmerso (Casrud, 2012, p.1).

La definición tradicional es que un negocio familiar es una organización con fines de lucro en la cual dos o más miembros familiares influyen la dirección del mismo a través del ejercicio de relaciones familiares, roles administrativos o de los derechos de propiedad (Davis & Tagiuri, 1982). Esta definición en particular refleja el modelo del sistema tripartito de familia, gestión o administración y propiedad en torno de los cuales surgen conceptos tales como familiaridad y sucesión.

Por una lado, la familiaridad está referida a aquello que promueve que los miembros de la familia se involucren en el negocio familiar (Craig & Moores, 2005, p.117), mientras que la sucesión está referida al proceso de transferencia de poder desde el predecesor hacia el sucesor en una organización para la nueva dirección de la misma (Lansberg, 2000). Ambos conceptos engloban variables tales como confianza familiar, participación familiar, continuidad del negocio, entre otros, que permiten comprender mejor las implicancias de la empresa familiar (Craig y Moores. et.al.; Lester y Canella, 2006).

## **3. Aproximaciones de la Gestión del Conocimiento en pequeñas empresas**

Una variedad de investigaciones han enfocado el estudio de la Gestión del Conocimiento en pequeñas empresas partiendo de la identificación de aquellas características y sus principales

problemas, relacionados con la Gestión del Conocimiento (Wong y Aspinwall, 2004; Hernandez y Nava, 2009; Guilarte, 2005; Mejía, 2012; Matos y Chalmeta, 2009; Alfaro y Alfaro, 2012).

Asimismo, otra aproximación al estudio es la ubicación de estas unidades en contextos que favorecen el capital social, uno de los medios más importantes para la generación de conocimiento, como las aglomeraciones empresariales, donde la proximidad geográfica entre las empresas circunscritas permite interacciones entre las mismas, que resultan finalmente en conocimiento (Marsanasco y García, 2013; Rocha, Castro y Galán, 2008).

A continuación, se exponen los objetivos, metodología y principales resultados de la literatura que recoge ambos enfoques señalados:

**Tabla 7: Resumen de la literatura sobre gestión del conocimiento y pequeñas empresas**

Autor	Objetivo	Metodología	Resultados
Wong y Aspinwall (2004)	Situar el fenómeno de la GC en el contexto de pequeñas empresas.	Revisión de literatura para hallar aquellas características de pequeñas empresas que se convierten en ventajas o desventajas para la implementación de GC.	Recomendaciones con <i>insights</i> relevantes para la implementación de GC en pequeñas empresas, en base a los recursos disponibles de estas.
Marsanasco y García (2013)	Estudiar los procesos de gestión del conocimiento del conglomerado de pequeñas y medianas empresas de metalurgia en la localidad de Olavarría, Argentina.	Técnicas de estadística no paramétrica que mide variables relacionadas a los conceptos aprendizaje organizacional y clusters.	Variables tales como estrategia, cultura, externalidades, actuación conjunta, gobernanza, actualización y los procesos de aprendizaje e incapacidades que las dificultan.
Rocha, Castro y Galán (2008)	Estudiar la influencia del capital social en las capacidades de innovación de las empresas del cluster de calzado en España.	Análisis de las redes de conocimiento producidas entre todos los miembros del cluster.	El nivel de capital social de una empresa en un cluster le puede proporcionar ventajas en los flujos de conocimiento que le permitan mejorar sus resultados de innovación.
Hernandez y Nava (2009)	Explorar la gestión del conocimiento y del capital humano en pequeñas empresas.	Revisión de literatura	La gestión del capital humano en pequeñas empresas es informal, por lo que no corresponde a una gestión del conocimiento.
Guilarte (2005)	Formular un conjunto de condiciones para una unidad de gerencia del conocimiento para la PYME del sector servicio.	Revisión de literatura de Gestión del Conocimiento y de características de las PYMES	Las principales condiciones deben estar alineadas a las características de las PYME, por lo ser económicas, simples, flexibles, dinámicas y maleables.

Autor	Objetivo	Metodología	Resultados
Mejía (2012)	Proponer un modelo conceptual de GC para las empresas de la industria del software en Lima Metropolitana, identificando cómo se dan las actividades de GC.	Investigación cualitativa aplicada a pequeñas y medianas empresas de la industria del software, análisis de caso a ocho empresas.	Modelo conceptual de generación, transferencia e integración denominado así como los elementos organizacionales que funcionan como facilitadores y barreras.
Matos y Chalmeta (2009)	Proponer una Estrategia de GC factible de ser usada como caso de uso en una pequeña empresa.	Identificación y clasificación de diversas EGC existentes y de los procesos para la planificación estratégica de las PYME, en base a lo cual se elabora la propuesta para una pequeña empresa de lubricantes cubana.	Sistema de GC de acuerdo a la identificación del tipo de conocimiento más adecuado, su extracción, clasificación y procesamiento y almacenaje.
Alfaro y Alfaro (2012)	Desarrollar un modelo de GC para las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la Cd. De Morelia, Michoacán, México.	Investigación no experimental, de corte transversal, con una contrastación empírica del modelo mediante metodología cuantitativa.	Modelo de GC para las pequeñas y medianas empresas estudiadas y el comportamiento de las variables del modelo para la GC.

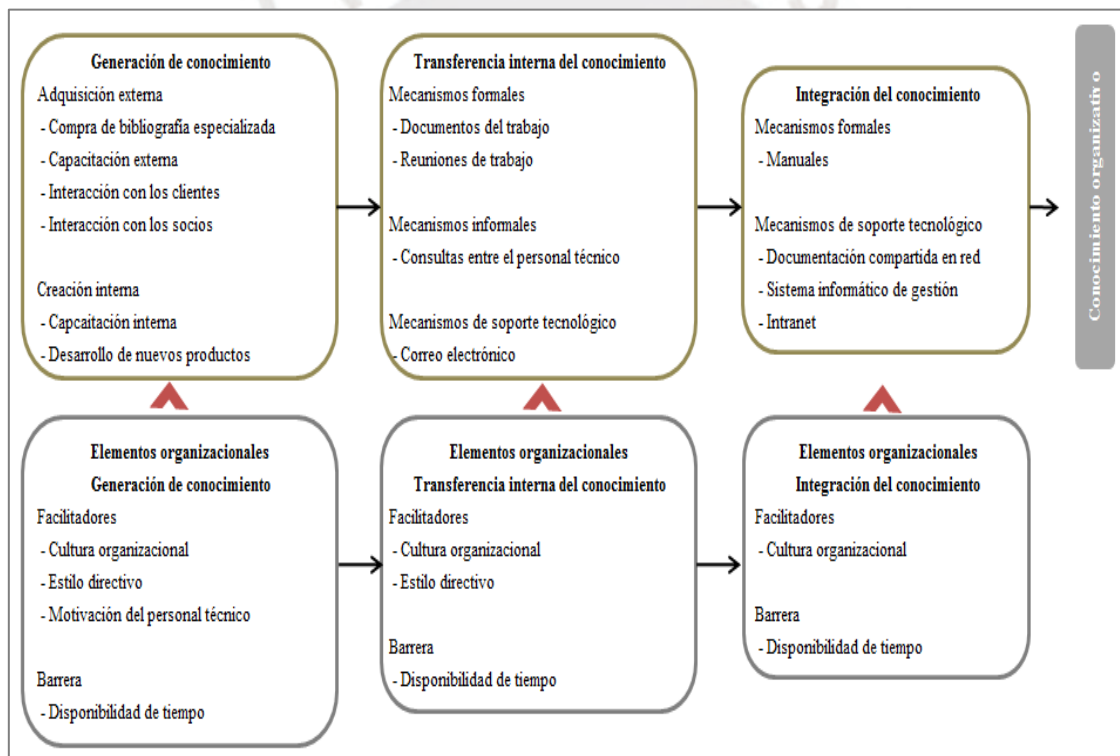
Como se puede observar, la variedad de estudios desarrollados respecto a la Gestión del Conocimiento en pequeñas empresas persiguen objetivos similares a los de la presente tesis. Sin embargo, los sujetos de estudio hacen referencia a pequeñas empresas de sectores tales como metalurgia, calzado, servicios y software (Marsanasco y García, 2012; Rocha, Castro y Galán, 2008; Guilarte, 2005; Mejía, 2012), los cuales difieren del sector al cual pertenecen los casos de estudio seleccionados para la presente investigación. Asimismo, la metodología de la cual han hecho uso los autores consta, en algunos casos, de la mera revisión de literatura ya desarrollada, así como también de técnicas cuantitativas y de análisis de redes (en el caso del estudio sobre clusters), alejándose de la metodología considerada adecuada para la presente investigación dada la pregunta y casos planteados. A pesar de ello, cada uno de los estudios expuestos proporciona resultados interesantes acerca de la temática de la investigación, abarcando aspectos distintos de la Gestión del Conocimiento y contextualizándolos en pequeñas empresas.

De acuerdo a lo anterior, las investigaciones de Alfaro y Alfaro (2012) así como la de Mejía (2012), resultan de especial interés para las investigadoras al poseer como casos de estudio pequeñas empresas del sector manufacturero y de Lima Metropolitana, respectivamente, encontrándose más alineados al objetivo de la presente tesis.

### 3.1. Modelo Conceptual de gestión del conocimiento para pequeñas empresas de Mejía (2012)

El objetivo del autor es proponer un modelo conceptual de GC para las pequeñas empresas de la industria del software en Lima Metropolitana, identificando cómo se llevan a cabo las actividades de gestión del conocimiento, dicese generación, transferencia e integración del conocimiento entre los trabajadores de la empresa (Mejía, 2012 pp.12). Para ello, aplica una investigación cualitativa a pequeñas y medianas empresas de la industria del software, mediante el análisis de caso a ocho empresas (Mejía, 2012). Producto de lo anterior, desarrolla un modelo conceptual de generación, transferencia e integración incluyendo los elementos organizacionales que actúan como facilitadores y barreras para ello, el cual se puede visualizar a continuación:

Figura 5: Modelo conceptual de gestión del conocimiento de Mejía (2012)



Fuente: Mejía 2012.

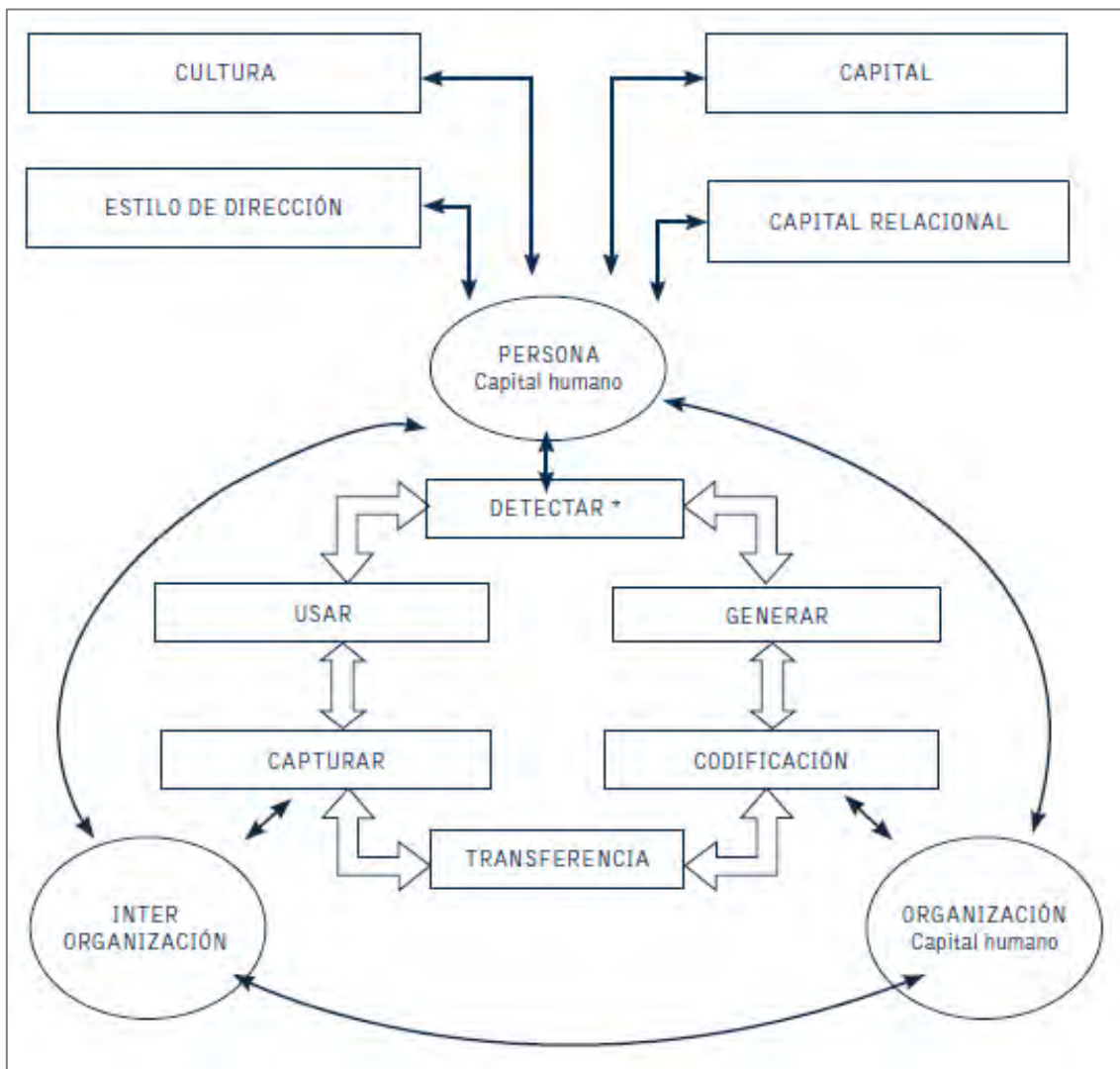
### 3.2. Modelo de Gestión del Conocimiento para pequeñas y medianas empresas manufactureras de Alfaro y Alfaro (2012)

El objetivo de los autores es desarrollar un modelo de GC para las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la Ciudad de Morelia, Michoacán, México (Alfaro y Alfaro, 2012 p. 10). De acuerdo a ello, aplicaron una investigación no experimental con corte transversal, y luego



contrastaron empíricamente el modelo planteado mediante el método cuantitativo. Como resultado de lo anterior, proponen un modelo de GC para los casos planteados y descubrieron el comportamiento de las variables del modelo respecto a la GC a través del hallazgo de sus correlaciones (Alfaro y Alfaro, 2012). A continuación, se muestra el planteamiento de los autores:

**Figura 6: Modelo propuesto de gestión del conocimiento para las PYMES manufactureras de la Ciudad de Morelia, Michoacán, México de Alfaro y Alfaro (2012)**



Fuente: Alfaro y Alfaro 2012.

#### 4. Análisis del sector y del conglomerado productivo de muebles en el PIVES

El sector mobiliario comprende como productos tanto a los muebles de madera como los de otros materiales, tales como melamine, plástico, modulares y de metal. En Lima, existe una marcada preferencia hacia los muebles de madera y se ve influenciado por la importancia y boom

del sector inmobiliario (Diario Gestión, 2015). De esta manera, cabe exponer algunos aspectos acerca de la industria maderera en el Perú.

La industria maderera en el Perú consta de dos etapas de transformación con diferentes tipos de productos y procesos de manufactura, así como también con diferentes grados de valor agregado. A continuación, se detallan estas diferencias:

Grado de transformación	Tipos de productos	Proceso de manufactura	Valor agregado	Dimensión empresarial	Ubicación geográfica de la planta	Proveniencia de la materia prima
Primera transformación	Aserrado	Maderas aserradas	Muy bajo	Pequeña/Mediana	Iquitos, Pebas, Putumayo, Imacita, Tarapoto	
			Muy bajo	Mediana/Grande	Yurimaguas, Pucallpa, Satipo, Puerto Maldonado, Kosñipata, Iñanari	
		Maderas dimensionadas	Bajo	Micro/Pequeña	Iquitos, Chiclayo, Trujillo	
			Bajo	Pequeña/Mediana	Lima, Pucallpa, Satipo, Puerto Maldonado, Cusco	
	Productos Planos	Terciados	Bajo	Mediana/Grande	Arequipa	
			Medio	Mediana/Grande	Iquitos, Pucallpa, Yurimaguas	Amazonas, Napo, Putumayo, Yavari, Marañón, Huallaga, Morona, Pastaza, Ucayali, Perené, Urubamba, Madre de Dios
			Medio	Mediana/Grande	Pucallpa, Lima	Regiones Nor-Oriental del Marañón, Ucayali e Ica
Segunda de transformación	Productos intermedios	Partes y Piezas	Medio	Pequeña/Mediana	Chiclayo, Trujillo, Lima	Imacita, Tarapoto, Pullicapa, Satipo y Puerto Maldonado
			Medio	Mediana/Grande	Arequipa, Cusco, Tacna	
	Productos finales	Carretes	Medio	Pequeña/Mediana	Iquitos	Napo, Putumayo, Yavari, Amazonas, Marañón, Ucayali
		Parquet y pisos	Medio	Mediana/Grande		
		Materiales de construcción	Medio	Micro/Pequeña	Pucallpa, Lima	Ucayali, Perené, Urubamba
			Medio	Pequeña/Mediana		
			Medio	Mediana/Grande		
		Puertas, ventanas y marcos	Medio, alto	Pequeña/Mediana		
	Medio, alto		Mediana/Grande			
	Muebles	Alto	Mediana/Grande	Chiclayo, Trujillo, Lima, Pucallpa, Arequipa, Cusco y Tacna	Regiones Nor-Oriental del Marañón, Ucayali e Ica	
Alto		Pequeña				

Fuente: Plan de Promoción del Sector Madera y sus Manufacturas 1998-PROMPEX en Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Muebles de Madera (MINCETUR)

Se puede observar que el proceso de manufactura susceptible de aportar mayor valor agregado es el de los muebles, tanto para las grandes y medianas empresas, como para las pequeñas. Sin embargo, a pesar de su potencial, actualmente el sector aqueja una problemática centrada en una baja eficiencia productiva, originada por factores tales como poca especialización productiva, escaso desarrollo tecnológico, alto nivel de reprocesos, entre otros (MINCETUR, 2004).

Por otro lado, con fines de analizar la relevancia del espacio en el cual se ubican los casos en estudio, el Parque Industrial de Villa El Salvador, a continuación se invita a la comprensión de la dinámica e importancia de los conglomerados industriales.

Según Juárez (2006), un conglomerado industrial puede entenderse como agrupaciones de empresas de diferentes industrias bien definidas, las cuales pretenden acceder a nuevos

mercados y desarrollar oportunidades de negocios mediante la nivelación de sus recursos y competencias. Así también, “se trata de una estrategia para consolidar a la micro y pequeña industria que caracteriza a algunos de los sectores estratégicos” (Juárez, 2006 p. 32).

Lo relevante de estas unidades económicas radica en las redes de interdependencia entre las empresas y los agentes sociales con los que opera, mediante las cuales se concentran capacidades locales, tecnología local, infraestructura local y proveedores locales (Juárez, 2006). Esto lleva consigo la presencia de conocimiento implícito entre estos actores, que suele ser específico para cada conjunto de empresas, lo cual es clave para la competitividad (Juárez, 2006).

El Perú cuenta con la presencia de algunos de estos conglomerados industriales, sobre todo, en Lima Metropolitana, cuya dinámica y productos son conocidos por todos los sectores sociales. Uno de ellos es el Parque Industrial en el distrito de Villa El Salvador (PIVES), el cual si bien cuenta con conjuntos de empresas de varios rubros, es mayormente conocido por su producción y comercialización de muebles. Este conglomerado, como lo señala el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012), es relevante y representativo no solo a nivel nacional, sino que se configura como un ejemplo de iniciativa de desarrollo económico tanto en el Perú como en América Latina, siendo considerado como un polo de inversión.

La historia del PIVES inicia con la fundación del distrito en cuestión, cuando se propuso reservar un territorio para el sector productivo industrial (Caraza, 2001). Según el portal Web del PIVES, si bien este Parque Industrial se forma inicialmente para instalar a medianas y grandes empresas, para el año 1987, esta concepción cambia al volverse dicho parque una concentración y consolidación de pequeñas empresas, en articulación con el Plan Integral de Desarrollo de dicho distrito. Asimismo, la creación del PIVES posibilitó la participación de diversos sectores, integrando al gobierno local con el central, la asociación de empresarios y las organizaciones sociales del distrito (Caraza, 2001).

Según Caraza (2001), el rubro de Carpintería del PIVES se configura como el más importante para el conglomerado, debido al gran posicionamiento con el que cuenta, que pocos sectores han podido igualar. Por tanto, este rubro, en que están inmersas las MYPE de producción de muebles, es aquel que contribuye sustancialmente a la imagen que el PIVES proyecta actualmente. Para el año 2001, este rubro representó el 30% del PIVES, seguido por el rubro de Metalmecánica con 29.5%, y solo ambos sectores movían casi el 60% de la producción del Parque Industrial.

De acuerdo al estudio “Levantamiento de información acerca del perfil del empresario y de los trabajadores en el Parque Industrial de Villa El Salvador” (MINTRA, 2012), en el PIVES, de los establecimientos que cuentan con más de 7 años de antigüedad, solo el 22,1 % tienen más

de 5 trabajadores. En cuanto a los establecimientos de menos de 7 años de creación, solo el 12,1% del total poseen de 5 a más trabajadores. En tal sentido, se puede apreciar que la mayor antigüedad se relaciona con el mayor número de trabajadores. Según el MINTRA, se infiere que un mayor porcentaje de establecimientos cuenta con hasta 4 trabajadores, lo cual confirma la relevancia del papel de las pequeñas empresas en el Parque Industrial.

Al hablar del perfil del empresario de la microempresa del conglomerado productivo de muebles del PIVES, es relevante considerar como punto de partida la edad. Según el MINTRA (2012), “la edad del empresario es un aspecto demográfico potencialmente determinante para el nivel de actividad empresarial actual y futura”, ya que existe un proceso en el camino de llegar a ser propietario de una MYPE, lo cual se logra usualmente a partir de los 35 años, edad en que la persona ya adquirió la experiencia necesaria y ha logrado elaborar la red necesaria de contactos. En el caso del PIVES, un poco más de la mitad de los empresarios cuenta con más de 45 años, el 33.5% de total tienen entre 35 y 45 años, y solo el 15.1% cuentan con menos de 35 años (MINTRA, 2012). En relación del sexo de los conductores del negocio en el PIVES, son mayoría los hombres con un porcentaje de 64.3% del total, frente al 35.7% que representan las mujeres.

Otro aspecto de gran relevancia al hablar del perfil del empresario es el grado educativo que poseen, ya que, según el estudio del MINTRA (2012), este aspecto es clave para determinar la consolidación en el tiempo de las empresas. De acuerdo al estudio de Yamada (2006), citado por el MINTRA (2012), “mientras mayor es el nivel educativo del conductor de la microempresa o negocio familiar, mayor es la sobrevivencia de la empresa”. Con respecto al grado educativo de los empresarios en cuestión, prevalece el grado de educación secundaria, con un 46.7% del total de empresarios. Por encima de ello, se ubica el nivel educativo superior no universitario, que alcanza el 22.4% del total. Luego, el nivel educativo superior universitario con el 21.3% y primaria con el 9.6% del total. Según data extraída del 2012 de dicho estudio, la formación seguida por los empresarios radica entre la administración, a contabilidad y la carrera de educación (MINTRA, 2012).

En cuanto a los motivos de emprendimiento de los empresarios del Parque Industrial, la principal motivación para ellos de conducir el negocio es que anteriormente eran trabajadores dependientes, lo que los llevó a ganar experiencia en el sector. Según el MINTRA, el porcentaje que reafirma esta conclusión es el 26.9% del total. Asimismo, un 26.9% también indica que otra motivación para ellos fue el deseo de independencia o vocación empresarial (MINTRA, 2012).

En relación al aspecto de capacitación, clave para la correcta conducción del negocio, data del año 2012 muestra que un 86% de los empresarios en el Parque Industrial no recibió capacitación o asesoría alguna, ya sea por alguna ONG o por alguna entidad del Estado. En este



sentido, un 44.9% de los empresarios señalaron que les gustaría ser capacitados en temas sobre gestión empresarial, un 17.3% refirió como tema preferido a la contabilidad, un 13.4% señaló que prefiere los temas en relación a la mejora de procesos productivos y, finalmente, un 10.2% prioriza los temas de comercialización o ventas (MINTRA, 2012).

Por último, los conductores del negocio, consideraron que entre los factores que limitan el crecimiento, se encuentra principalmente la poca accesibilidad al crédito (23.1%), seguido por el poco acceso al mercado, ligado tanto al mercado interno como externo (22.5%) y, no menos importante, la poca información del mercado (18.3%) (MINTRA, 2012). Estas dos últimos factores se explican por la carencia de mecanismos informáticos que limitan el acceso al mercado y la poca capacitación y orientación que limita el acceso a la información.



### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Se dio inicio a la presente tesis con la definición del **tipo de investigación**. De esta manera, se plantearon las siguientes cuestiones iniciales: ¿Cuál es la relevancia del conocimiento y su gestión? y ¿Se puede hablar de conocimiento y su gestión? Posteriormente, para dar respuesta a estas interrogantes, se procedió a buscar literatura respecto a la temática de Gestión del Conocimiento y las Pequeñas Empresas, así como aproximaciones de investigaciones similares para poder entender de mejor manera lo que se pretendía estudiar. Es así que se plantea la problemática de investigación partiendo de



tres planteamientos principales: el conocimiento como recurso intangible que mejora el desempeño organizacional, las pequeñas empresas como organizaciones con determinados objetivos y recursos, la relevancia de las pequeñas empresas en el entramado empresarial y la escasa literatura desarrollada de la Gestión del Conocimiento en pequeñas empresas. De tal manera, considerando los temas anteriormente detallados y tomando como contexto de estudio uno de los conglomerados de pequeñas empresas más representativos de la capital peruana, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se manifiestan las actividades de la GC en las pequeñas empresas estudiadas en el Conglomerado Productivo del PIVES (Parque Industrial de Villa El Salvador)? En tal sentido, se consideró hacer uso de un enfoque cualitativo con propósito descriptivo, ya que se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes, en sus experiencias, opiniones y significados en un ambiente natural y en relación con el contexto (Hernández et al, 2010). Tal como lo indica Hernández et al (2010), “es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto el algún grupo social específico” (2010: 364). Es a partir de ello que en la presente investigación nace el interés por la realización de un enfoque cualitativo por medio del estudio de casos múltiples y la teoría fundamentada sobre un tema poco abordado en las pequeñas empresas: la gestión del conocimiento. Cabe indicar que, según Hernández et al (2010), este proceso no es lineal, sino iterativo y recurrente, por lo que las acciones de recolectar y analizar datos en la presente investigación fue permanente.

Para la elección de la población y muestra, como se mencionó anteriormente, se tomó en cuenta a uno de los conglomerados más representativos de Lima Sur (El Parque Industrial de Villa El Salvador), debido a que en aproximaciones de la investigación se observó el análisis de la temática en conglomerados productivos porque abarcan gran cantidad de pequeñas empresas con el fin de que sus sinergias sean aprovechadas. Dentro del mismo, se seleccionaron cinco pequeñas empresas, teniendo en consideración que la presente tesis cuenta con un propósito descriptivo y no pretende generalizar los hallazgos, sino tornarse como base para futuras investigaciones. Asimismo, se consideraron como unidades de análisis al empresario y al trabajador clave con el fin de tener dos perspectivas del tema y ver sus similitudes y diferencias dentro de cada caso. El tipo de muestreo seleccionado fue el muestreo mixto no probabilístico, teórico y diverso. Dentro del muestreo teórico se pretendió evaluar la simpleza organizativa, la mínima presencia de sistemas formales y la figura del propietario-negocio. Dentro del muestreo diverso, se pretendió evaluar la antigüedad, el tipo de producto que ofrecía cada caso, el giro de negocio y la participación familiar.

En cuanto al método de recolección de información, en primer lugar, se realizó un Mapeo de Actores, con el fin de conocer los principales actores presentes en el contexto de estudio y definir su análisis según sus intereses y su relevancia en la investigación. Principalmente, luego de la realización de este Mapeo, se incluyeron en la investigación al APEMIVES y al CITEMadera, este último perteneciente al Ministerio de Producción. De esta manera, se logró contactar al Presidente de APEMIVES, quien nos otorgó una base de datos con las direcciones y teléfonos de las empresas ubicadas en el PIVES. Sin embargo, las investigadoras se percataron que estos contactos era de los propietarios del Parque, mas no de los empresarios (quienes en su mayoría rentaban los inmuebles). Por tal motivo, la elección final de casos se hizo por cuenta propia de las investigadoras. Una vez habiendo seleccionado los cinco casos, se diseñaron las entrevistas semiestructuradas para cada unidad de análisis, tanto las exploratorias como las a profundidad. Primero se aplicaron a cada caso según su disponibilidad las exploratorias y posteriormente las a profundidad. Así también, se tomó como entrevista experta a un ingeniero del CITEMadera. A la par en todos estos casos, se hizo uso de bitácoras de campo y de la observación.

Para culminar la secuencia metodológica, el método de procesamiento y análisis de la información se llevó a cabo tomando en cuenta el diseño de la Teoría Fundamentada, a través de la codificación abierta de extractos de las entrevistas analizadas. El propósito final de este diseño es el marco conceptual o emergente que describe de manera esquematizada la conclusión de la investigación. Para lograr esto último, se tuvo que realizar un análisis individual de las 10 entrevistas, donde se identificaron 445 citas y se definieron 66 categorías. Asimismo, se realizó un análisis transversal, donde se definieron 17 supercategorías. En tal sentido, para la construcción del Marco Emergente, se analizaron todas estas categorías y supercategorías, agrupadas en familias, y se identificaron relaciones que explican el problema de investigación.

Finalmente, se plantearon conclusiones y recomendaciones del estudio, haciendo un contraste con la literatura consultada.

## **1. Pregunta de investigación**

La pregunta de investigación del presente estudio es: **¿Cómo se manifiestan las actividades de gestión del conocimiento - de acuerdo a Davenport y Prusak - en las pequeñas empresas de Lima Metropolitana seleccionadas? Casos de estudio en el conglomerado productivo de muebles en el Parque Industrial de Villa El Salvador.**

Esta pregunta hace referencia a las principales actividades de la disciplina de gestión del conocimiento acuñadas por Davenport y Prusak (2001), la generación, la codificación y la transferencia de conocimiento. Estas conforman al proceso de la gestión del conocimiento, clave para el desempeño organizacional hoy en día (Davenport & Prusak, 2001). En tal sentido, se pretende analizar a dichas actividades, a través de su identificación en acciones presentes en los casos de estudio seleccionados. Asimismo, se pretende analizar su dinámica con las variables gestión empresarial, capital humano, capital organizacional y capital relacional, que agrupan factores promotores e inhibidores para la manifestación de las actividades de gestión del conocimiento.

## **2. Diseño de investigación**

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación es descriptiva, dado que a la fecha no se han realizado trabajos de investigación alguno (Creswell, 2014). Por tal motivo, en esta investigación, se pretende describir cómo se manifiesta un tema en específico en un contexto poco abordado por la literatura peruana e internacional. Asimismo, al ser una investigación de tipo cualitativa, maneja un enfoque inductivo, es decir de lo específico a lo general, por lo que es necesario comprender a mayor profundidad “el terreno que estamos pisando” (Hernández et al., 2010). La lógica que sigue es de índole constructivista, debido a que abarca los procesos de interacción entre las personas y busca conocer la visión de los participantes sobre los temas a estudiar (Creswell, 2014). Como lo indica Hernández et al. (2010), en cuanto al horizonte temporal del análisis, este es transaccional, ya que hace referencia a un momento único en el tiempo (Hernández et al., 2010). Asimismo, la investigación recoge los aportes de la literatura existente en base a lo planteado por los principales autores en relación a la temática de la gestión del conocimiento y la propia experiencia de las investigadoras en el estudio de las pequeñas empresas elegidas en el sector de análisis. Los resultados obtenidos serán básicos y no se pretende generalizar (Hernández et al., 2010).

La estrategia cualitativa empleada es la de estudio de casos, debido a que las investigadoras han tenido poco control sobre los eventos y porque el foco del estudio es un fenómeno contemporáneo (Yin, 2003). Cabe resaltar que este tipo de metodología es preferida para preguntas de investigación que busquen responder a problemáticas de investigación planteadas por medio del *cómo* o el *por qué* (Yin, 2003). Este es el caso de la presente tesis que pretende dar respuesta a cómo es la manifestación de las principales actividades de la temática en estudio, la gestión del conocimiento, en los casos seleccionados. De acuerdo a ello, fueron seleccionadas cinco pequeñas empresas pertenecientes a la misma industria, en este caso el conglomerado de muebles del Parque Industrial de Villa El Salvador-PIVES. La selección se hizo

por medio de muestreo mixto no probabilístico: muestra de casos – tipo y muestras diversas (Hernández et al., 2010). Dicho muestreo se eligió como el indicado debido a que el objetivo del estudio es la riqueza, profundidad y calidad de la información, mas no la cantidad ni la estandarización, por lo que se resalta que sus resultados son básicos y aplicables solo a los casos que han sido estudiados (Hernández et al., 2010). Así también, se buscó mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado (Hernández et al. 2010).

Por otro lado, para describir el fenómeno en cuestión, las investigadoras se plantearon identificar la existencia de actividades y qué factores la inhiben o la promueven. Con el fin de definir a las unidades de análisis, se partió de dos postulados de los autores: por un lado, el hecho de que el conocimiento se halla en las personas, siendo algunos de sus componentes básicos aspectos intrínsecos a la individualidad de cada una de ellas y siendo además la confianza una variable clave en el desarrollo de este (Davenport y Prusak, 2001), así como también la resistencia al cambio y prejuicios (López, 2009); por otro lado, el hecho de que es esencial el aprovechamiento y el uso organizacional de las ideas, planteamientos y opiniones que surjan de las personas que la integran (Nonaka, 2007), dedicando tiempo y otorgando espacios adecuados para actividades e interacciones entre ellas (Peña, 2006), todo esto dentro de la cultura específica de la organización (Davenport y Prusak, 2001). A partir de lo anterior, se identificó que tanto el directivo-propietario como también un “trabajador clave” serían las unidades de análisis, ya que permiten alcanzar una perspectiva desde ambas partes del fenómeno.

A la par de la indagación en estas unidades de análisis establecidas, se hizo necesaria la inclusión en la investigación a encargados de algún gremio empresarial o de organismos gubernamentales que presenten algún tipo de interacción con las firmas en estudio. Para tal fin, se realizó un mapeo de actores con el que se pudo tener conocimiento del nivel de influencia de los principales actores dentro del sector al que pertenecen los casos de estudio (ver Anexo 4). Es preciso indicar que este mapeo puede ser considerado para posibles futuras iniciativas que desee realizar alguna organización en relación a la gestión del conocimiento en el sector de estudio. Es así, que se incluyó en la investigación la perspectiva del CITEmadera, perteneciente al Ministerio de la Producción y se planificó incluir a la Central de Asociaciones Empresariales y Empresarios de la Micro y Pequeña Empresa del Cono Sur de Lima - APEMIVES. Sin embargo, solo fue posible la realización de una entrevista con la primera de dichas organizaciones, ya que APEMIVES no mostró disponibilidad y, por tanto, su visión sobre el tema no pudo ser captada (ver Anexo 5).

En esta línea, para la recolección de datos de los actores entrevistados se aplicaron entrevistas semiestructuradas tanto al directivo-propietario como al trabajador. Asimismo, para la



etapa de interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo se hizo uso de la teoría fundamentada, enfoque cualitativo que permite la construcción de una teoría a partir del análisis de las citas extraídas de las entrevistas (Hernández et al., 2010; Gaete, 2014). Es preciso indicar que la categorización de las citas provenientes de las entrevistas semiestructuradas se llevó a cabo por medio de matrices en el programa Microsoft Office – Excel 2013.

### **3. Idoneidad del diseño**

Según Yin (2003), cada estrategia de casos de estudio presenta tres condiciones básicas para la idoneidad de la investigación. La primera de estas radica en la pregunta de investigación, que, como se explicó anteriormente, en la presente tesis es la siguiente: ¿Cómo se manifiestan las actividades de gestión del conocimiento - de acuerdo a Davenport y Prusak - en las pequeñas empresas de Lima Metropolitana seleccionadas? En tal sentido, Yin (2003) indica que el enfoque de casos de estudio es el preferido cuando se trata de preguntas que inicien con el “cómo” o el “por qué”. Es así que en el presente estudio, a través del “cómo” de la pregunta de investigación, se pretende comprender la manera en que se manifiestan las principales actividades de gestión del conocimiento- generación, codificación y transferencia. Por otro lado, la segunda condición de idoneidad es determinar el grado de control que el investigador posee sobre los eventos de comportamientos reales (Yin, 2003). En esta línea, el investigador no tiene control alguno sobre los eventos, los cuales son fenómenos actuales y conectados a contextos vivenciales (Yin, 2003). Es decir, las investigadoras no poseen control sobre la manera como se manifiestan las principales actividades de la gestión del conocimiento, ni mucho menos sobre los factores que las promueven o inhiben en las pequeñas empresas seleccionadas. Así también, no poseen control sobre las pequeñas empresas de Lima Metropolitana, específicamente pertenecientes al PIVES, ni sobre el comportamiento de los actores en dicho contexto. Por último, la tercera condición es el foco en fenómenos contemporáneos, por lo cual la presente investigación tiene como foco de estudio a la gestión del conocimiento, a través de la comprensión de sus actividades principales, siendo esta disciplina una de las corrientes más recientes de la gestión empresarial.

### **4. Población, muestra y selección de casos**

Para el estudio de casos, se analizaron cinco empresas pertenecientes al conglomerado productivo de muebles en el PIVES, el cual engloba a numerosas MYPE no solo del rubro de muebles y carpintería, sino también de metalmecánica, calzado y cuero, confecciones, fundición, artesanía, alimentos, entre otros (Tito, 2013). Al encontrarse en la zona sur de Lima Metropolitana, las investigadoras encontraron accesible este lugar para realizar de trabajo de campo, debido a la disponibilidad de transporte y de otros recursos, como los financieros. Sin



embargo, el principal motivo de su elección radica en la concentración de las denominadas MYPE y en la representatividad de este conglomerado en Lima Metropolitana.

De acuerdo a como señala Tito (2013), “el parque industrial es un polo de inversión y empleo, por el movimiento económico que genera en el cono sur de Lima” (Tito, 2013, p.83) al concentrar más de 2000 empresas<sup>4</sup>, de las cuales cabe indicar la mayoría está representada por las MYPE (MINTRA, 2012). A partir del reconocimiento de la representatividad del lugar en concentración de las MYPE en Lima Metropolitana, se revisaron estudios del parque con el fin de identificar aquellas características de la pequeña empresa desde la perspectiva adoptada para confirmar que efectivamente correspondieran al sujeto de estudio de la presente investigación.

En las investigaciones de enfoque cualitativo, como lo es la presente tesis, es usual adoptar los tipos de muestra no probabilísticas o dirigidas, es decir, que no pretenden la generalización y sus resultados son aplicables únicamente a los casos seleccionados (Hernández y otros, 2010). De tal manera, en base a las características de la presente investigación, para poder elegir los casos de estudio, se recurrió a una estrategia de muestreo mixta. En primer lugar, se hizo uso de la muestra teórica, la cual permitió elegir los casos con determinados atributos definidos respecto a pequeñas empresas - desde la perspectiva de crecimiento empresarial – y que por ende pudiera contribuir al desarrollo de la teoría (Hernández et al., 2010). Los atributos mínimos necesarios delimitados por las investigadoras para los casos de estudio que pertenecieran a la muestra fueron los siguientes:

- Simpleza de la organización, sin niveles jerárquicos y áreas de negocio
- Ausencia o presencia mínima de sistemas formales
- Personificación del propietario con el negocio

En segundo lugar, se consideró la muestra diversa con el fin de mostrar distintas perspectivas y documentar diversidad en relación a la manifestación del fenómeno de acuerdo a características específicas de los casos estudiados. De acuerdo a ello, se seleccionaron casos que presentaran diferencias en algunos de los siguientes aspectos:

- Años de antigüedad
- Tipo de producto
- Ubicación en la cadena de valor
- Participación familiar

---

<sup>4</sup> Cifra calculada en el 2010 y proporcionada por el MINTRA (2012) en su estudio Perfil de las Empresas y Trabajadores del Parque Industrial de Villa El Salvador.

Asimismo, cabe señalar que en una de las primeras entradas a campo, se presentó una situación para considerar la muestra por oportunidad, dado que estaba por llevarse a cabo una reunión en el APEMIVES que contaría con la participación de algunos empresarios del parque. En esta reunión, su Gerente General estaba dispuesto a “preparar el terreno” para la invitación de las investigadoras a participar en el estudio a los empresarios asistentes, sin embargo la reunión se canceló por temas internos (Hernández et al., 2010). De igual manera, partiendo del rol de *gatekeeper* (Hernández et al., 2010) que un momento adoptó el mismo personaje, las investigadoras consideraron también la muestra en cadenas o por redes (Hernández et al., 2010), sin embargo la fuente base proporcionada no contribuyó a la ubicación y contacto con los empresarios.

Finalmente, fueron seleccionados cinco casos siguiendo la estrategia de muestreo mixta ya explicada. Respecto al número de casos, cabe indicar que según la literatura consultada, la elección de número de casos es decisión del investigador, ya que la relevancia radica en la riqueza que pueda aportar cada uno de estos, más que en el número de casos seleccionados (Hernández et al., 2010).

Para el presente estudio, se consideraron dos unidades de análisis denominadas directivo-propietario y trabajador. El directivo propietario es el propietario del negocio que desempeña la función de gerente general en su empresa, mientras que el segundo es un trabajador clave en la organización y fue indicado por el directivo propietario. En tal sentido, al ser un estudio de casos múltiple con dos unidades de análisis por caso, se configura como un estudio de casos “anidado” (Yin, 2003). Así, se logró la participación de diez personas, cinco empresarios y cinco trabajadores, mediante entrevistas semiestructuradas y mediante incursiones iniciales al campo, donde se pudo entablar un acercamiento inicial, y generar confianza entre estos actores y las investigadoras. Además de estas diez personas, se incluyó en la investigación como opinión experta al Especialista de Estudios y Proyectos del CITEMadera, organización perteneciente al Ministerio de la Producción, que cuenta con presencia activa en el PIVES.

## **5. Consentimiento informado y confidencialidad**

La comunicación con las dos unidades de análisis, el directivo-propietario de la pequeña empresa y el trabajador clave se inició en julio del año 2014. Sin embargo, las visitas al PIVES iniciaron en marzo del 2014. Para lograr contactar a las unidades de análisis, en primer lugar, se procedió a programar una reunión con el Gerente General del APEMIVES, gremio que representa a los pequeños empresarios del PIVES, en la cual se le comentó sobre el fin de la presente tesis y los beneficios con los que se contribuiría a dichos actores.

De esta manera, el Gerente General del APEMIVES envió vía correo electrónico a las investigadoras una base de datos con la dirección y número telefónico de los pequeños empresarios del sector en estudio. Posteriormente, se fue visitando a cada uno ellos, con el fin de comentarles sobre el tema de investigación y proponerles si deseaban ser partícipes del mismo, a través de entrevistas tanto a ellos como a uno de sus trabajadores, las cuales durarían aproximadamente una hora cada una de ellas. Aquellos que estuvieron de acuerdo con las condiciones del caso fueron programados para las siguientes semanas, donde los participantes fueron tanto estas unidades de análisis como ambas investigadoras.

Cabe resaltar que las entrevistas se llevaron a cabo de forma separada a cada unidad de análisis, es decir primero al directivo-propietario y un día distinto al trabajador, en los que solo uno de ellos era entrevistado por ambas investigadoras, sin que el otro sea participe o escuche las preguntas y respuestas del caso. Previo a la realización de dichas entrevistas, se les preguntó si consideraban necesario la entrega de una carta de la universidad que exprese la formalidad de la investigación, pero mencionaron que no era necesario para ellos. Asimismo, tampoco se pudo obtener un consentimiento informado vía correo electrónico debido a que los empresarios de las microempresas no manejan las Tics (Figueroa & Villalobos, 2015m). Por tal motivo, en la presente investigación se omiten los nombres de las empresas y de los participantes, manteniéndose el anonimato de los mismos. En tal sentido, en el análisis se los tratará como Caso 1, Caso 2, Caso 3, Caso 4 y Caso 5; y Unidad 1 y Unidad 2, según sea el directivo-propietario o el trabajador.

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo a la intención de contar con otras perspectivas distintas a las de las unidades de análisis, a ser tomadas en cuenta en las recomendaciones del presente estudio, se hizo necesaria la inclusión de organismos gubernamentales y de la Sociedad Civil de apoyo a las pequeñas empresas seleccionadas. Es así que, nuevamente, se contactó al Gerente General de APEMIVES con el fin de contactar una entrevista con él para conocer las perspectivas de esta organización en relación a las pequeñas empresas conglomeradas en el PIVES y de su visión sobre el tema de investigación. Sin embargo, dicha entrevista no fue posible por la falta de disponibilidad de aquel representante. Por otro lado, se hizo necesaria la participación del CITEmadera, como parte de organismos del Estado, cuya participación en la investigación sí fue posible. De tal manera, se realizó una entrevista con uno de sus encargados, cuyo input fue muy beneficioso para la presente tesis. En este caso, sí fue necesario un consentimiento informado con fines de utilizar y publicar la información brindada en la entrevista realizada en las instalaciones de esta organización (ver anexo 6).

## **6. Localización geográfica**

Las unidades de análisis de la presente investigación se encuentran ubicadas en el distrito de Villa El Salvador en Lima Metropolitana, cuyas empresas son pertenecientes al conglomerado productivo de muebles en el Parque Industrial del distrito en mención. Todas las entrevistas se realizaron en los locales de venta o en los talleres de producción, según fuera el caso y la disponibilidad del participante.

## **7. Herramienta de recojo de información**

Para la recolección de datos, se han utilizado entrevistas semiestructuradas, debido a que si bien se basan en una guía de asuntos y preguntas ya establecidas, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, por lo que se puede afirmar que no todas las preguntas están predeterminadas en un inicio (Hernández et al., 2010). Es así que se diseñaron cuatro guías de entrevistas, dos para la unidad 1 de análisis, que la conforma el directivo-propietario, una exploratoria y una a profundidad (ver anexo 7 y 8), al igual que para la unidad de análisis 2, que la conforma el trabajador (ver anexo 9 y 10). Estas entrevistas posteriormente fueron analizadas mediante el programa Microsoft Office – Excel 2013, a través de la identificación de categorías, que fueron agrupadas en supercategorías y estas en familias o temas, por medio de la elaboración de matrices literales de citas y matrices analíticas.

Para tratar la información proveniente de las entrevistas semiestructuradas, en el proceso y luego de llevada cabo la interacción con los entrevistados, se puede contar con diversas herramientas como el dictado digital, que se refiere a tratar las entrevistas con un procesador de textos y programas de análisis, entre otros (Hernández, 2010). En tal sentido, se aprecia que en la actualidad existen varias maneras de procesar la información además del análisis cualitativo de las investigadoras. Por ejemplo, cuando se tiene como objetivo concluir en un diseño propio de mapa conceptual producto del diseño de la teoría fundamentada, generalmente recomiendan recurrir al programa analítico Atlas Ti, que permite un análisis al detalle de los datos y las categorías y supercategorías asignadas, cuya relevancia sobre todo es la asignación de códigos a estas variables para que su estudio sea más asequible al haber gran cantidad de información. Sin embargo, en la presente tesis se optó por no utilizar el dicho programa, debido a que el número de entrevistas realizadas no lo justificaba. Además, dicho número de entrevistas y las dos unidades de análisis produjo que las investigadoras consideren más efectivo el contar con una matriz de dos entradas en Excel para poder visualizar todas las relaciones que surgieron a partir de la información recolectada y de las categorías diseñadas, por medio de las cuales se llegaron a las



conclusiones finales en torno a nuestra problemática de investigación. Asimismo, esta decisión se vio fortalecida por la siguiente cita de Hernández Sampieri (...) “En la actualidad se han desarrollado diferentes programas —además de los procesadores de textos— que sirven de auxiliares en el análisis cualitativo (...) De ninguna manera sustituyen el análisis creativo y profundo del investigador. Simplemente facilitan su tarea” (Hernández, 2010).

Aunque en un primer momento las investigadoras tuvieron como herramienta escogida para el análisis al sistema Atlas Ti 6, luego se prefirió la herramienta Excel, debido a que el número de entrevistas del presente estudio, diez, no justificaba la elección del programa inicial. Por el contrario, la herramienta que permitía un análisis a mayor profundidad fue Excel, ya que por medio de dichas matrices se pudo visualizar de una mejor manera los casos de estudio y las categorías seleccionadas para el análisis. Cabe indicar que parte del criterio de las investigadoras en la presente investigación fue elegir la herramienta que más se adecúe a las características de su tesis.

## **8. Recolección y registro de datos**

La recolección de datos se llevó a cabo por medio de entrevistas semiestructuradas, en las cuales, como se mencionó anteriormente, no todas las preguntas están predeterminadas en un inicio, por lo pueden variar en medio del proceso por medio de preguntas espontáneas que surjan en el momento (Hernández et al., 2010). En tal sentido, fueron realizadas diez entrevistas semiestructuradas, cinco a los directivos-propietarios de las pequeñas empresas seleccionadas y cinco a trabajadores claves de las mismas. Para una efectiva recolección de datos, se realizaron dos entradas a campo, una exploratoria para conocer las características del sector en estudio y de las unidades de análisis, y la otra para profundizar en el tema de estudio. Esto permitió generar bases de confianza entre las unidades de análisis y las investigadoras.

Las entrevistas se llevaron a cabo según la disponibilidad de los participantes y con la presencia de ambas investigadoras, donde una de ellas realizaba las preguntas mientras que la otra observaba los comportamientos y tomaba apuntes. Asimismo, duraron aproximadamente entre treinta minutos y una hora, siendo de mayor duración aquellas pertenecientes a las unidades de análisis 1. Por último, las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los participantes y transcritas para su posterior análisis.



## 9. Análisis e interpretación de datos

El análisis de la presente investigación se realizó a través del diseño de la teoría fundamentada, la cual, como lo expone Hernández et al. (2010), aplica un proceso sistemático cualitativo para generar una teoría a partir de una interacción. En tal sentido, “el planteamiento básico del diseño de la teoría fundamentada es que las preposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación, más que de los estudios previos. Es el procedimiento el que genera el entendimiento de un fenómeno” (Hernández et al., 2010, p. 493). A su vez, Creswell (2009) señala que este tipo de teoría es la indicada “cuando las teorías disponibles no explican el fenómeno o planteamiento del problema, o bien, cuando no cubre a los participantes o muestra de interés” (Hernández et al., 2010, p. 493). Así también, Draucker (2007), menciona que la teoría fundamentada permite nuevas formas de entendimiento de los procesos sociales que tienen lugar en ambientes naturales (Hernández et al., 2010). Según Strauss y Corbin (2002), la teoría fundamentada se caracteriza por la generación de una teoría a partir de la información proporcionada por los propios sujetos sociales, desde los que se pretende explicar el fenómeno en estudio (Gaete, 2014). En dicho proceso, los métodos aplicados fueron el muestreo teórico y el método de comparación constante, que orientaron la recolección de datos para su posterior análisis y su codificación en categorías conceptuales. Según Gaete (2014), este método es el más apropiado cuando se pretende que el estudio de interacciones o experiencias sociales expliquen un proceso. En el mismo, se llevó a cabo la codificación abierta, en donde “el investigador aprende a permanecer abierto a cualquier idea que se pueda originar desde los datos” (Gaete 2014, p. 160), la cual no gira solo en torno a los datos textuales de las entrevistas, sino también respecto a la experiencia y la revisión de literatura sobre el tema en estudio.

En tal sentido, en la presente investigación se recogieron datos de cada entrevista a ambas unidades de análisis, a partir de los cuales se identificaron categorías, que fueron agrupadas a su vez en supercategorías y estas en familias. De esta manera, al integrarse estos elementos en una teoría, se logró el principal aporte de la presente tesis, el desarrollo de un marco conceptual que representa el modelo de manifestación de las actividades de Gestión del Conocimiento en las pequeñas empresas seleccionadas de Lima Metropolitana y su relación y dinámica con los elementos promotores e inhibidores de aquellas. Cabe indicar que el proceso inicial de codificación finalizó una vez que no se hallaron nuevos conceptos desde dichas categorías, debido a que las ya identificadas empezaron a repetirse en el discurso de cada entrevistado, lo que se denomina “saturación teórica” (Gaete, 2014). Asimismo, Gaete (2014) resalta que el número de casos no es relevante para la generación de teorías, sino la riqueza que aporta cada uno de estos para la comprensión teórica del investigador. Respecto a este último aspecto, luego de la revisión de la literatura teórica y empírica relacionada a la temática, se halló que no existen estudios cuyo

objetivo sea estudiar a la Gestión del Conocimiento en un contexto de pequeñas empresas del sector y ubicación seleccionados para la presente tesis, por lo cual el diseño de la teoría fundamentada resultó la metodología apropiada. Es así, que la teoría fundamentada fue la elegida para realizar el análisis de los cinco casos en estudio, a través del enfoque de estudio de casos que permite establecer comparaciones y semejanzas entre ellos.

Es así que en el capítulo 4, se expondrá el análisis de la presente investigación desde un análisis individual de los casos y otro transversal que permita expresar sus semejanzas y diferencias en torno a los temas tratados.

### **9.1. Análisis individual de los casos**

A partir de las transcripciones de las diez entrevistas, dos por cada unidad de análisis, tanto del primer ingreso a campo, como del segundo, se realizó una matriz conjunta de citas literales por medio del programa Excel 2013. En tal sentido, fue necesario acotar las citas para su mejor exposición y comprensión en la presente tesis y, mientras se realizaba este procedimiento, se les iba asignando categorías. Cada categoría se ubicó en un diccionario de códigos en el cual se expone su significado en dicho análisis (ver anexo 11). Es así que se identificaron # de citas, que fueron agrupadas en 66 categorías, que a su vez se agruparon en 17 supercategorías y 4 familias o temas de análisis. En tal proceso, surgieron ideas en las investigadoras, que mezcladas a su experiencia en el campo y comprensión del tema a partir de la literatura dieron lugar a un marco conceptual, principal aporte de la presente tesis.

### **9.2. Análisis transversal de los casos**

El fin del análisis transversal de los casos consistió en identificar sus semejanzas y diferencias, y observar cómo estas influyen en la comprensión del tema en estudio, la gestión del conocimiento, lo cual podrá ser observado en el Capítulo 4.

## **10. Validez**

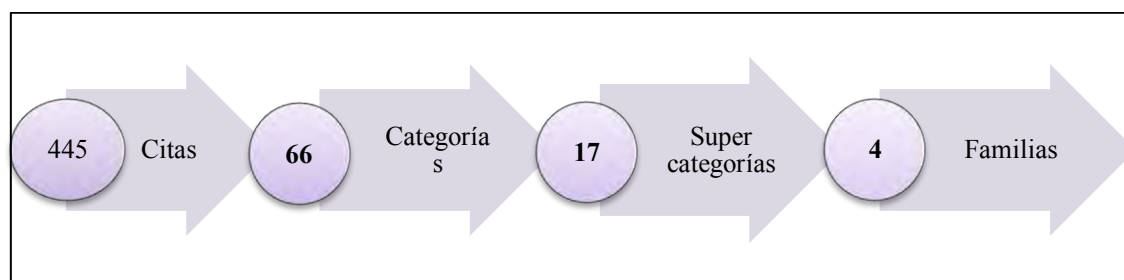
En cuanto a los criterios de validez en la presente investigación, autores como Crewell y Miller (2000) y Anfara (2002), mencionan los siguientes procesos que se debe cumplir para un trabajo cualitativo válido: a) una persistente y prolongada observación, b) triangulación, c) revisión por pares y d) audiencias externas (Moral, 2006). En relación a ello, se pudo observar que el primer procedimiento se cumplió a lo largo de todo el trabajo de campo, ya que, como se explicó anteriormente, se realizaron dos entradas, una exploratoria y otra de profundidad, en las cuales la observación a sus actores y a sus condiciones fue una constante. En cuanto a la triangulación, esta se refiere a la conveniencia de contar con múltiples fuentes de información y métodos para la recolección de datos (Hernández et al., 2010). En tal sentido, respecto a la

investigación cualitativa, se posee “una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos, si estos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de datos” (Hernández et al., 2010, p. 439). Así, en el presente trabajo, las investigadoras, además de hacer uso de la observación, también realizaron dos entrevistas a distintas unidades de análisis, y se contó con la opinión experta de un organismo estatal. Asimismo, con fines de disminuir el sesgo de las investigadoras, se hizo uso de literatura sobre el tema central, sobre el sujeto de estudio y sobre diversas aproximaciones respecto al enfoque principal de la investigación. En relación a la revisión por pares, como se indicó anteriormente, la presente investigación contó con la presencia activa de ambas investigadoras como parte del proceso total, y en el trabajo de campo, se pudo contar y comparar las experiencias y perspectivas de ellas sobre el objetivo principal. Por último, en cuanto a las audiencias externas, es preciso mencionar que desde el inicio del proceso de investigación, ambas investigadores contaron como herramienta para la consecución de cada etapa de la tesis y de su organización a una bitácora de campo.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A partir de las entrevistas realizadas a las unidades de análisis en el trabajo de campo, se procedió a la agrupación de los datos hallados en categorías, las cuales a su vez se agruparon en supercategorías de acuerdo a la relación y similitud entre ellas. Finalmente, las supercategorías fueron divididas en familias, obteniendo conceptos que permitieran concluir de manera más clara. En total, se obtuvieron 445 citas, 66 categorías, 17 supercategorías y 4 familias, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 7: Proceso de categorización de datos en la investigación.**



## **1. Perfil de los informantes**

### **1.1. Presentación de casos de estudio**

Asimismo, para fines de realizar un mejor análisis de lo recogido en el campo, se procedió a distinguir tanto la historia como determinados aspectos actuales de cada caso. De tal manera, a continuación se presenta una breve reseña de los cinco casos abarcados.

#### **1.1.1. Caso 1**

Se trata de una empresa del rubro de producción y comercialización de muebles clásicos tallados. La empresa tiene 14 años de antigüedad y es dirigida por directivo - propietario con apoyo de su esposa. El directivo - propietario se dedica al rubro desde los 18 años de edad, momento en el cual comenzó a laborar en distintos talleres de ebanistería. Al pasar de los años, obtuvo una beca para estudiar Diseño en la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú, lo cual llevó a cabo. En un determinado momento, se determinó por emprender un negocio propio en el rubro dado la larga experiencia con la que ya contaba y el apoyo de su esposa. Fue así que alquiló un espacio en el PIVES para montar su taller y dedicarse a la producción de muebles tallados. Actualmente, cuenta tanto con el taller de producción como de un punto de venta en el parque, en el cual se encuentra una vendedora desde hace más de dos años, a quien conoció porque también solía tener su empresa en el parque y desarrollaron una relación de confianza. Por otro lado, a pesar de tener 3 hijos, ninguno de ellos participa en la empresa, y solo su hija que reside en Europa le aconseja sobre el negocio y ayuda en algunas actividades generales cuando regresa de visita.

#### **1.1.2. Caso 2**

Al igual que el primer caso, se trata de una empresa del rubro de producción y comercialización de muebles clásicos tallados. La empresa tiene 21 años de antigüedad y es dirigida de manera conjunta entre una pareja de esposos<sup>5</sup>. Ambos emprendieron el negocio inicialmente con una tienda de venta al por menor ubicada en Miraflores, y luego de varios años observaron la oportunidad que había surgido en el parque para establecer su negocio, por lo cual decidieron migrar al mismo. Actualmente, dedicados a la ebanistería, cuentan con un taller de producción y un punto de venta en el parque, en el cual su hijo de 21 años se dedica a la función de ventas, mientras que en el taller laboran jóvenes que no pertenecen a la familia. Ninguno de los dos esposos ha realizado estudios especializados y no cuentan con formación superior,

---

<sup>5</sup> La entrevista es realizada al esposo, de ahora en adelante directivo – propietario, con la presencia de la esposa.

mientras que el hijo cuenta con estudios truncados en diseño publicitario. Él participa en la empresa desde los 17 años de edad apoyando tanto en el taller como en el punto de venta; la segunda hija de la pareja no participa en el negocio y nunca ha participado.

### **1.1.3. Caso 3**

Se trata de una empresa comercializadora de muebles de oficina, que adquiere los productos de diversos proveedores locales. La empresa tiene alrededor de 6 años de antigüedad y es dirigida por el dueño. En un inicio, él se dedicaba a la venta de tornillos a productores de muebles en el parque, pero luego decidió dedicarse a la venta de sillas, contando con una vendedora que realizaba la función junto con él hasta que decidió dedicarse a la venta de muebles de oficina, esta vez por recomendación de su trabajadora, quien había reconocido una mejor oportunidad en este segmento. Actualmente, ella ya no labora en la empresa y en su reemplazo se encuentra la figura del sobrino del dueño, quien se encuentra llevando a cabo sus estudios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y trabaja con él de manera temporal de viernes a domingo. Las hijas del dueño no participan en el negocio y no tienen interés alguno en hacerlo.

### **1.1.4. Caso 4**

Se trata de una empresa de 4 años de antigüedad que ofrece el servicio de corte de melamine para los productores del parque. El dueño es quien dirige el negocio con el apoyo de su esposa, mientras que sus dos hijas apoyan en la función de ventas y atención durante sus vacaciones universitarias. Tanto el dueño como su esposa cuentan con larga experiencia laborando en el parque en talleres de producción de muebles de madera y en tiendas, respectivamente, y producto de la identificación del auge del melamine, decidieron fundar un negocio propio de servicio para los productores de muebles del material en el parque. Actualmente, en su taller laboran alrededor de 10 trabajadores y 1 de ellos es el más antiguo y con mayor expertise.

### **1.1.5. Caso 5**

Se trata de una empresa de producción de muebles de madera de oficina con alrededor de 20 años de antigüedad. Sus fundadores son una pareja de hermanos y sus respectivos hijos participan trabajando en el taller. Actualmente, se enfrentan a problemas financieros, así como de capacidad de producción.



A continuación, se presentan las familias, supercategorías y categorías identificadas y su respectiva agrupación:

## 2. Análisis de los casos de estudio

### 2.1. Gestión empresarial

Esta familia se refiere a la manera en la cual el directivo – propietario dirige y organiza comprende cuatro supercategorías que constituyen los elementos que determinan la gestión empresarial en los casos de estudio: Familiaridad, estilo de dirección, propósito estratégico, dimensión empresarial y carácter del directivo - propietario. En primer lugar, se presentarán los resultados de la supercategoría familiaridad.

#### 2.1.1. Supercategoría familiaridad

La supercategoría familiaridad abarca, a su vez, tres categorías: Participación de familiares en el negocio, confianza familiar y probabilidad de sucesión.

**Tabla 8: Citas principales: supercategoría familiaridad**

Unidad de análisis	Directivo – propietario	Trabajador
Caso 1	<p>"(...) necesitaba a una persona que estuviera a mi lado y fuera de confianza".</p> <p>"E. ¿Usted es la única persona que toma decisiones respecto al negocio o hay alguna persona que lo ayuda? U1C1. Mi esposa, ahora trabajo aquí con ella."</p> <p>"(...) mis hijos ya han crecido y la mayoría está fuera del país"</p> <p>"Cuando mi hija que vive en Europa viene, me acompaña donde están los clientes, me da ideas de cómo hacer, cómo pueden quedar los muebles, le gusta y sabe".</p>	<p>"Él y su esposa son un equipo".</p>

	"E. ¿Usted está pensando en hacer algún cambio en su negocio? UIC1. Sí lo he pensado, pero el problema es que mis hijos no se dedican a este trabajo (...) entonces va a haber un tiempo en que voy a tener que dejarlo (el negocio) supongo."	
<b>Caso 2</b>	"Acá trabajamos los dos (esposo y esposa)."  "(...) él (el hijo) trabaja prácticamente todos los días acá en la tienda (...) a veces, yo me quedo en la tienda y él se va a apoyar al taller".  "(...) él antes estudiaba pero decidió que era mejor apoyarnos, que es lo que más le gusta y por eso él está acá con nosotros".	"Los apoyo desde los 17 años a tiempo completo; pero en sí, desde niño pero como estudiaba en el colegio entonces no mucho."  " (...) somos 2 hermanos y mi hermana es como que muy independiente de todo esto, nunca se ha metido acá, no le gusta para nada."  "(...) conmigo nada más es un poco chocante, por problemas personales."  "yo no soy mucho de hablar con mi papá, más que todo con mi mamá, soy como su mano derecha"
<b>Caso 2</b>	"(...) A él también le gusta (el negocio), pero quiere hacer su propio negocio. Ya en el momento ya está poniendo sus muebles el mismo, poco a poco está empezando".  "De vez en cuando, mis hijos opinan sobre cómo vamos o sobre lo que queremos mejorar."	"Yo quisiera agrandar el negocio de mis papás."
<b>Caso 3</b>	"(...) No se meten para nada ni mi esposa ni mis hijas. Mis hijas son profesionales, no les interesa el negocio, trabajan muy aparte."	"Y así aprendí viendo los precios, viendo cómo vendía mi tío... tenía otra vendedora también... y así aprendí."  "Sí, sí confío en él; podemos conversar."
<b>Caso 4</b>	"E. ¿Y su esposa también trabaja con usted? UIC4. Sí, también ella".  "(...) son mis dos hijas (...) en vacaciones están en caja y en optimización".	
<b>Caso 5</b>	"Nosotros trabajamos familiarmente (...) con mi hermano y sus hijos"	"Cualquier cosa que se me ocurre se lo digo a mi tío."

En el caso 1, el directivo - propietario afirma que la confianza familiar fue uno de los factores clave que influyó en el hecho de que su esposa comenzara a apoyarlo en el negocio en el pasado, y aún en el presente, donde siguen encargándose del negocio de manera conjunta con él. Sin embargo, señala que sus hijos no participan en el mismo debido a que se encuentran fuera del país, considerándolo como un inconveniente para pensar en el negocio a largo plazo, lo cual afecta a su continuidad. Por tanto, es preciso indicar que no está presente la figura de un “brazo derecho” o sucesor a nivel familiar. A pesar de ello, señala que una de sus hijas, cada vez que

llega de visita al país, se involucra en el negocio apoyándolo, brindándole ideas y sugerencias, mostrando interés y gusto por el mismo. Por otro lado, la trabajadora de este caso señaló que el directivo - propietario y su esposa trabajan como un equipo para el negocio, lo cual es importante para que se mantenga sostenible a lo largo de los años.

Por su parte, en el caso 2, el directivo - propietario o lleva el negocio de manera conjunta con su esposa, dirigiéndolo ambos. Asimismo, su hijo trabaja con ellos, principalmente en el punto de venta asumiendo la posición de vendedor, pero en algunas ocasiones apoya también en el taller. El directivo - propietario señala que su hijo dejó los estudios para continuar apoyándolos en el negocio por decisión personal y que su gusto por el mismo lo está empujando a querer fundar su propia empresa, iniciando por colocar sus propios muebles en la tienda de sus padres. Por otro lado, el trabajador, que, como se explicó líneas arriba, es el hijo de los empresarios, afirmó que apoya a sus padres desde niño y que a partir de que culminó el colegio los apoya a tiempo completo. También señaló que la relación con su padre es un poco áspera en ocasiones, por lo que no suelen conversar mucho, a diferencia de su madre, de quien se considera su “mano derecha”. La motivación por desarrollar el negocio de sus padres está perenne, así como ser un apoyo importante para su familia.

En el caso 3, el directivo - propietario señala que ni su esposa ni sus hijas participan de alguna manera en el negocio, dedicándose cada una de ellas a sus respectivas profesiones y no tienen interés en el mismo. Sin embargo, cuenta con el apoyo de su sobrino, quien lo ayuda a tiempo parcial, principalmente los fines de semana. Por su parte, el trabajador, que en este caso es el sobrino del directivo - propietario, afirmó confiar en su tío para conversar acerca del negocio y ver de qué manera pueden hacer que siga creciendo, dado el apoyo limitado de su familia.

En relación al caso 4, el directivo - propietario también afirmó llevar el negocio junto a su esposa y además que sus dos hijas lo apoyan en las funciones de caja y optimización durante su período de vacaciones de la universidad.

Finalmente, en el caso 5, el directivo - propietario afirma que se trata de un negocio en que están involucrados tanto él como su hermano, y su sobrino trabaja para ellos. Éste último afirma que cuenta con una constante comunicación con su tío, contándole algunas ideas que piensa para el negocio. Sin embargo, el directivo – propietario reconoce que aún le falta involucrar a sus trabajadores, como, por ejemplo, juntarse con ellos para resolver algún problema.

- **Análisis transversal de la supercategoría familiaridad**

Como se ha mencionado líneas arriba, la participación familiar, si bien es un factor común a los 5 casos, se presenta con mayor intensidad en los casos 2, 4 y 5, ya que son aquellos casos en

los cuales existe más de un pariente involucrado en el negocio. El caso 3 es aquel en el cual esta variable se presenta de forma mucho más débil, debido a que el directivo - propietario dirige el negocio sin el apoyo de su esposa e hijas, solo de su sobrino de manera parcial. En el caso 1, se observa que el directivo – propietario cuenta con un involucramiento de manera indirecta por parte de su hija.

También se observa que la confianza familiar es un aspecto muy valorado en los casos 1 y 2, de acuerdo al directivo - propietario y al hijo – trabajador, respectivamente, mencionando en ambos casos que se necesita de ella en las personas que acompañen en el negocio. Por otro lado, este aspecto se revela también como una variable que apoya la fluidez de la comunicación entre directivo - propietario y trabajador, teniendo un efecto positivo en los casos 3 y 5, mientras que en el caso 2 el hijo – trabajador tiene mucha más cercanía y confianza con su madre que con su padre, lo que provoca que la comunicación con este último sea más limitada.

Por último, se observa que para los casos 1 y 3, la probabilidad de sucesión es baja siendo el principal motivo la ausencia de participación de los hijos en el negocio, debido principalmente a la falta de interés de los mismos en el negocio de sus padres y su dedicación a sus respectivas carreras y vidas, inclusive fuera del país. Respecto al caso 2, donde el hijo sí tiene una alta participación en el negocio, se observa que existe la posibilidad de que la sucesión sea posible en algún momento ya que sus estudios superiores son truncados y, de acuerdo a afirmaciones del padre, tiene gusto por el negocio. Sin embargo, un factor que lo puede inhibir es la confianza familiar entre padre e hijo, la que no se presenta muy sólida.

### 2.1.2. *Supercategoría estilo de dirección*

Esta supercategoría comprende cinco categorías: Alto involucramiento del propietario con el negocio, delegación de decisiones, apertura a recibir ideas, tolerancia hacia las fallas y jefe involucra a trabajador en el desempeño organizacional.

**Tabla 9: Citas principales: supercategoría estilo de dirección**

<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Directivo - propietario</b>	<b>Trabajador</b>
<b>Caso 1</b>	"ahora me falta tiempo para enseñarles, tengo que hacer varias cosas"  "la mayor parte del tiempo estoy en el taller (...), y luego en un momento (...) vengo acá y bueno esa es la rutina del trabajo"	"En la tienda, la única, y bajo la supervisión del señor Leo y la señora Doris."  "(...) aunque en el momento en el que deseamos cambiar, no podemos porque a veces no da lugar a poder hacer ese cambio porque estamos exclusivamente dedicados a los pedidos."

	<p>"E. ¿(...) ella misma brinda la solución al cliente? UIC1. No, yo directamente doy la solución (...) para cualquier consulta de un cliente me puedan llamar y darle detalles de un mueble como el costo, la madera, que también es importante".</p> <p>"(...) siempre hay conversación, diálogo y opiniones que se reciben".</p> <p>"E. ¿Alguna vez les comenta a las personas del taller cómo van las ventas o cómo es la dinámica aquí en la tienda? UIC1. No"</p>	<p>"ellos son abiertos a recibir sugerencias."</p> <p>"Hay momentos en que hemos debatido el señor Leo, su esposa y yo; tenemos el dicho popular de que dos o tres cabezas piensan mejor."</p>
<p><b>Caso 2</b></p>	<p>"(...) mis hijos opinan sobre cómo vamos o sobre lo que queremos mejorar. Sí hay ideas y conversamos".</p> <p>"(...) yo soy de una sola vez, y algunas personas demoran en captar".</p> <p>(...) a mi hijo yo honestamente no le dejaba trabajar porque a veces empezaba a hacer algo, lo hacía mal y lo puse a estudiar".</p> <p>"(...) les cuento (a sus trabajadores) más que todo mi experiencia sobre cómo ha crecido el negocio".</p>	<p>"Mi mamá es de las personas que están desde las 7 u 8 de la mañana y no para de trabajar hasta la 11 u 11.30 de la noche"</p> <p>"Sobre una página web le he comentado varias veces a mi mamá, pero al final nos distraemos (...) y a las finales acabamos hablando de clientes o entregas y no concretamos nada."</p>
<p><b>Caso 3</b></p>	<p>"(...) después ella (su trabajadora) me propuso vender muebles de melamine, le hice caso y me fue bien".</p> <p>"(...) yo trabajo solo, no tengo ayuda de ningún familiar ni nada, o sea, mi sobrino acá que viene a apoyar nomás".</p> <p>"(...) Yo conversaba con ella y trataba de hacerle entender que así estaba ahuyentando a los clientes".</p>	<p>"no sé si lo habrá tomado, pero sí me escucha."</p>



<p><b>Caso 4</b></p>	<p>"(...) no todo puede depender de mí, sino también de ellos (...) deben ser conscientes de que si una empresa crece, también los beneficia a ellos".</p> <p>"(...) sí, ellos paran opinando, más los que son antiguos, los nuevos aún no (...) todos debemos poner nuestro granito de arena".</p> <p>"(...) se les llama la atención por más que hayan cometido un error (...) algunos quedan descontentos y se van".</p> <p>"(..) Les hablo acerca del tema del precio y cómo lo maneja la competencia y cómo nosotros podemos sobreponernos a eso mediante un buen servicio y atención."</p>	<p>"(...) con ellas (las hijas del dueño) no puedo coordinar cosas que faltan o del personal."</p> <p>"No te podría decir si ve del negocio todo el día porque no para todo el día acá en el taller."</p>
<p><b>Caso 5</b></p>	<p>E. ¿Usted alguna vez ha escuchado de los talleres de COFIDE o de otras capacitaciones de temas de negocio? UIC5. Siempre he escuchado pero no me he dado tiempo para ir".</p> <p>"(...) lo que es de negocios, lo hablo solo con mi hermano pero con los demás hablamos solo lo que es del taller".</p> <p>"(...) de repente nos falta eso, conversarlo entre todos y sacar una sola idea para los problemas porque casi siempre tomamos las decisiones los dos con mi hermano".</p>	<p>"No sé, más productividad y mejores ingresos también."</p> <p>"Primero, formalizar y debería cada cosa, tener su lugar y así varias cosas deberían cambiar."</p>

En el caso 1, el directivo - propietario señala realizar varias tareas y funciones relativas tanto al taller de producción como al punto de venta, lo cual genera que su día resulte bastante apretado y se genere una rutina de trabajo diaria, dificultándosele el encontrar espacios para impartir algún tipo de enseñanza a sus trabajadores. Asimismo, señala que cuando existen casos de dudas o alguna queja por parte de algún cliente, es él quien se encarga de absolverlas o brindar alguna solución y no el personal en el punto de venta. De igual manera, afirmó que es partidario del diálogo, la conversación con sus trabajadores y de recibir opiniones. Sin embargo, también afirmó que no comparte apreciaciones o información de temas relativos al negocio o la dinámica y ventas de la tienda con sus trabajadores del taller. Por su parte, la trabajadora del caso 1 señaló que muchas veces la dedicación a los procesos regulares del trabajo por parte de sus jefes – el directivo - propietario y su esposa – no da lugar a la implementación de cambios o mejoras

pensadas o planeadas. De igual forma, afirmó que ella es la única trabajadora en la tienda asumiendo la función de ventas y que generalmente se encuentra bajo la supervisión de su jefe, lo cual le genera presión para la precisión sobre las cuentas y ventas realizadas. Asimismo, afirmó que en muchas ocasiones se han dado largas conversaciones entre sus jefes y ella sobre posibles cambios al negocio que implicaran mejoras y que podrían significar mayores ingresos, debido a que ellos se encuentran muy dispuestos a recibir sugerencias de su parte.

En el caso 2, el directivo - propietario afirmó que es renuente a enseñar más de una vez algún tema, considerando necesario que sus trabajadores capten de manera rápida lo que él les enseña. Alineado a ello, señaló que su hijo cometía algunos errores cuando lo apoyaba en el taller, por lo que prefería que dejara de ayudarlos y decidió que estudiaría para que él pueda avocarse mejor a su negocio y su hijo pueda aprender diferentes destrezas que, en algún momento, sería de utilidad para su empresa. Asimismo, afirmó que suele contarles a sus trabajadores sobre el crecimiento del negocio desde su experiencia como emprendedor y que en algunas ocasiones conversa también con sus demás hijos sobre ideas para mejorar el negocio. Por su lado, el hijo – trabajador del caso 2 – resaltó la fuerte dedicación de sus padres al negocio, sobre todo de su madre, quien le dedica todo el día al mismo.

En el caso 3, el directivo - propietario manifestó que solo él se dedica al negocio, asumiendo todas las funciones relacionadas, dado que sus hijas no participan en él y solo tiene apoyo de su sobrino de manera parcial. Asimismo, informó que la incursión en la venta de muebles de melamine surgió de una sugerencia de su ex trabajadora, de quien recibió e implementó la recomendación, y reconoce que fue un paso acertado para el negocio. De igual forma, indicó que en algunas ocasiones existieron oportunidades de mejora en el relacionamiento de su ex trabajadora con los clientes, ante lo cual él siempre conversaba con ella procurando hacerle entender la situación y que se generara un cambio positivo. Por otro lado, su sobrino – trabajador – señaló que su tío muestra disposición para escuchar sus ideas y sugerencias; sin embargo, ignora si las pone en práctica o no.

En el caso 4, el directivo - propietario manifestó que es importante que todos los que trabajan en el negocio aporten con ideas ya que cualquiera puede contribuir a la mejora del mismo, y que se debe ser consciente que el crecimiento del negocio no solo lo beneficia a él sino a todos. Por tal motivo, señaló también que él suele hablarles acerca del precio del mercado y cómo lo maneja la competencia así como de qué forma ellos pueden fortalecer el servicio y atención al cliente para superar esa amenaza. Para él, “si el negocio gana, sus trabajadores también”, por ello los anima a que puedan dar un esfuerzo adicional y todos se vean beneficiados por las ganancias. Alineado a lo anterior, afirmó que son solo algunos trabajadores antiguos los que a veces le

comunican las ideas que tienen, pero que los nuevos no muestran la misma actitud. Asimismo, acotó que cuando alguno comete un error, él les llama la atención procurando corregir la acción, pero que ante esta situación, algunos de ellos optan por retirarse. Por otro lado, el trabajador del caso 4 señaló desconocer la rutina laboral de su jefe y el tiempo diario que éste le dedica al negocio ya que no se encuentra permanentemente en el taller. En relación a ello y a la participación de las hijas de su jefe en algunas funciones del negocio – quedándose ellas en el taller – afirmó su disconformidad con la situación debido principalmente a que existe una serie de temas que requieren de decisiones y que, por ende, no puede coordinar con ellas.

En el caso 5, el directivo - propietario señaló comentar temas relativos al negocio solo con su hermano y tomar las decisiones solo con él de manera conjunta, admitiendo que con los demás trabajadores se limita a conversar aspectos relacionados al taller y manejando la posibilidad de que podría resultar interesante buscar resolver problemas en equipo. Asimismo, manifestó que tiene conocimiento de los talleres y capacitaciones que realizan COFIDE y otras organizaciones respecto al negocio, pero que en ninguna oportunidad ha asistido por falta de tiempo.

- **Análisis transversal de la supercategoría estilo de dirección**

Como se ha presentado, en los casos 1 y 2, los directivo - propietario se encuentran bastante involucrados con el negocio, dificultando su separación del mismo y la delegación de ciertas decisiones a sus trabajadores, así como también disponer del tiempo suficiente para implementar mejoras en el negocio. A pesar de ello, en el caso 1, se observa que el directivo - propietario se muestra bastante dispuesto a recibir ideas que su trabajadora le pueda brindar para mejorar el negocio, permitiendo que sea parte de la mejora del desempeño organizacional.

En el caso 2, el estilo de dirección se encuentra más definido dada la baja tolerancia hacia las fallas por parte del directivo - propietario, lo que incluso ha generado situaciones incómodas con su hijo. Por otro lado, en el caso 3, el directivo - propietario solo cuenta con el apoyo parcial de su sobrino, sin la presencia de un trabajador estable por lo que él se dedica no solo a la parte administrativa del negocio sino también realiza la función de ventas permaneciendo en la tienda. Debido a ello, no existe una persona a la cual le pueda delegar decisiones; sin embargo, existen señales de su disposición a la recepción de ideas siendo que fue producto de sugerencias de su antigua trabajadora que incursionó en la venta de muebles de melamine, actitud que su sobrino refuerza en sus declaraciones.

En el caso 4, a diferencia del caso 5, el directivo - propietario es consciente de que el desempeño organizacional no solo depende del empresario, sino también de los trabajadores que deben sentirse en libertad de brindar sugerencias de mejora y sentirse parte de la mejora del negocio. De acuerdo a ello, procura mantener informados a sus trabajadores acerca de las

opciones que tiene el cliente en el mercado debido a cómo la competencia maneja el precio y comunica la relevancia de brindar un servicio de calidad para sobreponerse a dicha amenaza.

### 2.1.3. Supercategoría propósito estratégico

Esta supercategoría comprende cuatro categorías: continuidad del negocio, claridad de objetivos empresariales, identificación de fortalezas y debilidades e identificación de oportunidades y amenazas.

**Tabla 10: Citas principales: supercategoría propósito estratégico**

Unidad de Análisis	Directivo – propietario	Trabajador
<b>Caso 1</b>	<p>"Pensaba poner un pequeño (negocio) por mi casa de otro rubro..."</p> <p>"(...) de repente yo dejo de trabajar y abro una academia para enseñar".</p> <p>"E. ¿Qué es lo que busca para su negocio en los próximos años? UIC1. Diseñar modelos nuevos y si hay modelos que se vendan bastante, modificar los diseños".</p>	<p>"(...) hay nuevas maderas alternativas que están saliendo y lo que concierne a acabados también, acabados de exportación, eso enriquece mucho el negocio."</p> <p>"Sería bueno mejorar cosas para adaptarse a la demanda que ahora existe, de acuerdo a la necesidad de espacio y dinero (...)."</p>
<b>Caso 2</b>	<p>"(...) mi intención es tal vez manejar este negocio desde mi casa."</p> <p>"(...) tal vez un poco ampliar el taller o la tienda. También que nuestro hijo se apodere más del trabajo porque a él le gusta y quiere involucrarse más, tiene como tres años metido en el negocio".</p> <p>"(...) estamos un poco escondidos; tal vez eso hace un poco más difícil el acceso a los clientes a nuestra tienda".</p>	<p>"Sobre una página web le he comentado varias veces a mí mamá, pero al final nos distraemos hablando de los clientes o entregas y no concretamos nada."</p> <p>"Antes había mucho más trabajo, la gente te pagaba el precio que uno daba, en cambio ahora quieren más barato."</p> <p>"(...) quisiéramos poner como 3 locales más pero lo que pasa es que no hay gente de confianza."</p>
<b>Caso 3</b>	<p>"Me veo igual avanzando, porque se puede decir que yo casi no tengo obligaciones de mantener a nadie, yo trabajo para mi nada más., así que solo ahorrando para mi vejez."</p>	
<b>Caso 4</b>	<p>"(...) estoy intentando mejorar y expandirme a los conos. Por allá se está vendiendo bastante".</p> <p>"(...) también dedicarnos a otros servicios, como el armado, y no quedarnos en corte nomás pero esperemos que se pueda porque por la competencia a veces lo ves lejos".</p> <p>"(...) el movimiento, conocer el mercado, por ejemplo, los colores, conocer lo que es más comercial y también el precio".</p>	<p>"Creo que es que está subiendo el dólar, porque si eso sube, todo sube."</p> <p>"Se puede mejorar trayendo implementación para el personal, hay tantas cosas que se pueden mejorar."</p> <p>"Hay que tener cuidado con las máquinas y ahorita no tenemos equipo. Con eso uno tiene mayor seguridad al producir y se produciría más rápido."</p>

<p><b>Caso 5</b></p>	<p>"(...) de lo que tenemos, sabemos suficiente, pero no lo suficiente para crecer."  "(...) muchas veces los apuros nos llevan a dar pasos en falso y en vez de ganar, pierdes tiempo".  "Maquinaria, porque es lo que más nosotros padecemos"  "(...) mayormente es un conjunto, no es solo uno porque uno acarrea el otro, la informalidad nos lleva a no tener acceso al crédito y así se hace la cadena".  "E.¿Y a veces me dice que podría buscar las personas desde antes para no estar con el tiempo ajustado? U1C5. Claro, y en eso hemos fallado varias veces."</p>	
----------------------	---	--

En el caso 1, el directivo - propietario manifestó incertidumbre respecto a la continuidad de su negocio de muebles, pensando en la posibilidad de poner una cafetería junto con su esposa o abrir una academia de tallado. Asimismo, señaló que para los próximos años tiene como objetivo renovar los diseños de sus muebles. Por otro lado, su trabajadora identificó la diversidad de insumos y materias primas que se pueden encontrar en el mercado, así como la demanda actual, como oportunidades que pueden aprovecharse y a las cuales adaptarse, enriqueciendo el negocio.

En el caso 2, el directivo - propietario manifestó su deseo de continuar manejando el negocio, pero desde su hogar, permitiéndole a su hijo apoderarse más del mismo dado su interés y gusto por él y los años que le ha dedicado. De igual manera, indicó que le gustaría ampliar el taller o la tienda e identificó que la ubicación de su tienda es poco estratégica dado que no se encuentra en las principales calles del parque debido al alto alquiler que ello supone, lo cual dificulta el acceso de los clientes a la tienda. Por su parte, el trabajador – hijo – señaló que uno de sus objetivos fue la implementación de una página web. Sin embargo, mencionó que muchas ideas no logran concretarse debido al involucramiento de sus padres en los procesos regulares, como las ventas, que captan toda su atención. Asimismo, indicó el creciente poder de los compradores respecto al precio, lo cual ha originado dificultades para el negocio.

En el caso 3, el directivo - propietario expresó considerar el negocio como un medio de sustento personal que le es de utilidad para cubrir sus necesidades y su economía personal, así como también para el ahorro para su vejez.

En el caso 4, el directivo - propietario expresó su deseo por expandir su negocio a los conos de Lima, donde la demanda es mayor a la que existe actualmente en el parque. Asimismo, mencionó que espera brindar otros servicios aparte del de corte, aunque considera que la intensa competencia puede dificultar ese aspecto. Por su lado, el trabajador señaló que identifica varios



aspectos a mejorar en el negocio, especialmente la adquisición y uso de Equipos de Protección Personal (EPP), lo cual brindaría mayor seguridad al trabajador al hacer uso de la maquinaria y, así, su productividad sería mejor.

En el caso 5, el directivo - propietario expresó su conciencia acerca de la falta de suficiencia para crecer y hacer frente a mayor producción y ventas, identificando la informalidad como el primero de los factores que ocasiona la imposibilidad de acceder al crédito y una serie de otros factores que significan un conjunto de debilidades para el negocio. Asimismo, identifica también la capacidad productiva como uno de los aspectos que más le afectan y necesita hacer frente. Por otro lado, el trabajador coincide con el directivo - propietario en señalar la informalidad como el primero de los factores que generan una serie de debilidades y que debe erradicarse, para luego dedicarse a temas referentes al personal y al crecimiento de su negocio.

- **Análisis transversal de la supercategoría propósito estratégico**

Se observa que en los casos estudiados, no se puede identificar el planteamiento de un propósito estratégico para el negocio debido principalmente a una falta de claridad en los objetivos empresariales a mediano y largo plazo. Se ha podido encontrar que en todos los casos, a excepción del 3, los directivos - propietarios expresan el deseo de ciertos cambios aún no definidos y que aún no los relacionan con los efectos positivos que ellos producirían. En el caso 3, la ausencia de objetivos empresariales se debe a que el negocio significa solo un medio de sustento personal para el directivo - propietario, motivo por el cual también la continuidad del negocio está ligada al período al cual él se dedique al mismo. Este último aspecto se manifiesta de tal forma también en el caso 1, donde se maneja la posibilidad de iniciar otro tipo de negocio que no demande tanta dedicación. Al contrario de estos dos casos, en el caso 2, sí aparece la probabilidad de continuidad del negocio por parte de los directivos - propietarios y del hijo.

Asimismo, se encuentra que tanto directivos - propietarios como trabajadores son capaces de identificar ciertas debilidades a mejorar y cambiar, así como también oportunidades que es posible aprovechar y amenazas que han influido en el desempeño del negocio.

#### **2.1.4. Supercategoría dimensión empresarial**

Esta supercategoría está conformada por cuatro categorías: recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos y vínculo laboral inestable.

**Tabla 11: Citas principales: supercategoría dimensión empresarial**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
--------------------	-------------------------	------------

<p><b>Caso 1</b></p>	<p>"(...) si el Estado brindara préstamos adecuados con menos intereses sería muy importante pero eso no sucede".</p> <p>E. ¿Qué es lo principal que usted debería conocer ahora para poder empezar a exportar? U1C1. (...) mejorar las maquinarias, seleccionar gente que puedan trabajar haciendo lo que uno quiere y ponerles un sueldo como debe ser".</p> <p>"porque a veces solo no te puedes abastecer ante la cantidad (...)"</p> <p>"E. ¿tiene personas que trabajan con usted acá? U1C1. Permanentemente no muchas; acá todos trabajan por contrata."</p>	
<p><b>Caso 2</b></p>	<p>"(...) varias entidades a veces tienen la intención de ofrecer créditos pero nos miran y luego no lo hacen. Es difícil, por eso mejor tratamos de ahorrar".</p> <p>"(...) más tecnología para seguir trabajando".</p> <p>"(...) contratamos mayormente, depende del proceso (...) el maestro viene con su ayudante".</p> <p>"(...) nosotros le damos trabajo a varios (...) no les gusta o no se acostumbran, algunos vienen y máximo en un mes se van (...) para este trabajo se debe tener mucha paciencia".</p> <p>"(...) conviene que sepan, porque entran y preguntan hacen un par de labores y se van".</p>	
<p><b>Caso 3</b></p>	<p>"(...) Él ya tiene tiempo conmigo, solo que ahora viene sábados y domingos porque él estudia ahora en la universidad".</p> <p>"(...) he tenido otras personas trabajando antes pero que han durado solo un mes o dos meses".</p>	<p>E: ¿tú ayudas a tu tío, verdad? U2C3. "Sí, fines de semana"</p>
<p><b>Caso 4</b></p>	<p>"(...) no obtenemos facilidades para el crédito".</p> <p>"(...) el cambio que hice en el primer año fue la compra de máquinas".</p> <p>"(...) ellas (las hijas) me están apoyando porque están de vacaciones (...) cuando están estudiando yo tengo otro personal".</p> <p>"(..) el problema es que tú puedes capacitarle o contratar a alguien que les enseñe, pero ellos igual se van fácilmente (...) por eso uno teme invertir."</p>	

<p><b>Caso 5</b></p>	<p>"(...) mayormente es un conjunto, no es solo uno porque uno acarrea el otro, la informalidad nos lleva a no tener acceso al crédito y así se hace la cadena".</p> <p>"(...) muchos vienen y nuestra situación no nos permite pagarles."</p> <p>"E. ¿Qué significa para usted el cambio? U1C5. Maquinaria, porque es lo que más nosotros padecemos"</p> <p>"(...) contratiempo también porque a veces hay un poquito de demora de nuestra parte porque no tenemos la maquinaria actualizada".</p> <p>"(...) la meta es ir cambiando de máquinas, al menos de uno en uno".</p>	<p>"Primero, formalizar el negocio, y luego, como te digo, cada cosa tiene que estar en sus sitio y conseguir personal y ser más grandes."</p>
----------------------	---	--

Elaboración propia.

En el caso 1, el directivo - propietario manifestó la insuficiencia de recursos financieros debido a la dificultad de acceso a un crédito adecuado con menores tasas de interés, así como también la insuficiencia de recursos tecnológicos y humanos para producir a mayor escala y para exportar. También conversó acerca de la necesidad de contar con el financiamiento de terceros y del Estado para fomentar el desarrollo económico del PIVES, dado que el capital que tienen muchas veces es insuficiente para cubrir la demanda potencial. Asimismo, indicó que todos sus trabajadores realizaban su trabajo por medio de contrata, es decir de manera temporal.

En el caso 2, el directivo - propietario coincide con el del caso anterior en señalar la dificultad del acceso al crédito como uno de los factores de insuficiencia financiera. Sin embargo, acotó que considera poco necesario contar con mayor cantidad de recursos tecnológicos en su negocio debido a que la técnica del tallado requiere de destreza manual. Por otro lado, mencionó que generalmente sus trabajadores laboran por contrata, lo cual depende del proceso. Asimismo, indicó que les brinda trabajo a varias personas, a los cuales no les gusta o no se acostumbran y terminan abandonando el empleo.

En el caso 3, el directivo - propietario solo cuenta con el apoyo de su sobrino como trabajador durante los fines de semana debido a que estudia en la universidad. Asimismo, coincidió en que antes ha tenido otras personas trabajando con él pero que solo duraron un mes o dos meses.

En el caso 4, el directivo - propietario también coincide con los anteriores respecto a la dificultad para acceder al crédito e indica que en el pasado adquirió maquinaria para realizar los servicios que ofrece hasta la fecha. Sus recursos también son limitados por lo que contratar personal externo le cuesta y opta por el apoyo de sus hijas como trabajo parcial durante sus

vacaciones. Asimismo, señaló que evita la inversión en capacitar a su personal porque “igual se van fácilmente”.

En el caso 5, el directivo - propietario, al igual que todos los anteriores, coincide respecto a la falta de acceso al crédito pero señala a la informalidad como el factor clave que lo dificulta en su caso. Asimismo, señaló que la insuficiencia de recursos financieros no les permite ofrecer un pago atractivo a los trabajadores, lo cual tampoco atrae a personas interesadas en trabajar con ellos. En este caso, él sí considera insuficiente los recursos tecnológicos con los que cuenta, señalando que la maquinaria es el aspecto que más les perjudica. Por su lado, en este caso, el trabajador también señaló la informalidad y los recursos humanos como serias deficiencias en el negocio.

- **Análisis transversal de la supercategoría dimensión empresarial**

De acuerdo a los resultados presentados, se observa que en todos los casos, a excepción del 3, los directivos - propietarios identifican una serie de deficiencias en sus recursos financieros, tecnológicos y humanos que revelan la pequeña dimensión empresarial de sus negocios, ya que afectan aspectos tan básicos como el pago de sus trabajadores.

Asimismo, se encuentra que todos coinciden en señalar a la dificultad de acceso al crédito como un factor externo que podría significarles una ayuda. Dado el mercado que aún es muy pequeño y su nivel de ingresos, es difícil que se les pueda otorgar mecanismos de financiamiento bancario, o cuando sí, las instituciones financieras minimizan su riesgo aplicando tasas de interés muy altas, lo cual no lo ve viable ninguno de los directivo – propietario.

Consideran que es necesario el apoyo de entidades como el Estado o mecanismos financieros que les permita ser flexible en su crecimiento latente en el mercado y así poder cubrir la demanda que cada vez se hace mayor debido a la calidad de los productos fabricados en sus talleres. Para evitar incrementar sus costos, la familia de los emprendedores optan por apoyar, tal es el caso de las hijas o sobrinos en los casos 3, 4 y 5.

Por otro lado, se resalta en casi todos los casos, la temporalidad de sus recursos humanos. Esto puede perjudicar la intención de los empresarios en invertir en sus trabajadores, tal como ocurre en el caso 4, quien desiste de invertir en capacitaciones pues generalmente sus trabajadores abandonan rápido sus puestos de trabajo.

#### **2.1.5. *Supercategoría carácter del directivo - propietario***

Esta supercategoría está conformada por las siguientes categorías: aprovechamiento de oportunidades del entorno, interés en otro rubro, valoración de la experiencia del trabajador, valoración por la formación profesional y percepción de posesión total de conocimiento.

**Tabla 12: Citas principales: supercategoría carácter del directivo - propietario**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
<b>Caso 1</b>	<p>"Vine acá para hacer servicios de trabajo de tallado y en ese tiempo vi que acá era posible poner un taller propio."</p> <p>"(...) esa es la visión. ¿Cómo puedo hacer el negocio, no? Porque si yo tengo mi hija allá (en Europa), yo puedo mandar los muebles allá y abrir mercado allá."</p> <p>"Pensaba poner un pequeño por mi casa (...) de otro rubro (...) "</p> <p>"(...) yo no escogía a esas personas de 18, 20 años porque a ellas como que les falta un poco de experiencia".</p> <p>"(...) yo siempre les he inculcado que sigan estudiando, que se preparen."</p> <p>"yo soy tallador y ebanista, entonces yo soy el que comando todo".</p>	<p>"Mi jefe ha ingresado a un concurso en el CITEMadera y está aprendiendo mucho."</p>
<b>Caso 2</b>	<p>"los clientes se vinieron acá (PIVES) por precios. Poco a poco, ya me fui estableciendo acá y traje el taller."</p> <p>"(...) la verdad es que yo sería el más importante, porque si el lijador no lo hace bien, yo lo tendría que hacer".</p>	
<b>Caso 3</b>	<p>"Entonces conocí a una amiga que tenía un local grande aquí al frente y casi vacío, y ella estaba un poco descapitalizada (...) ahí comencé a almacenar."</p> <p>"(...) ¿En 5 años? No sé, quizás vender otro tipo de productos".</p>	
<b>Caso 4</b>	<p>"(...) así como yo también lo vi fácil, rápido y práctico, los demás también. Es que es fácil (...) así también el precio ha bajado".</p> <p>"E. ¿Alguna vez ha asistido a capacitaciones de COFIDE u otras sobre manejo de negocio? UIC4. No, nosotros con el trabajo nomás poco a poco aprendemos."</p> <p>"(...) podemos cambiar en el tema de capacitación en administración (...) el 90% de acá somos aventureros, hemos emprendido un negocio sin conocimientos formales".</p> <p>"(...) no todo puede depender de mí, sino también de ellos".</p>	



<b>Caso 5</b>	<p>"(...) empíricamente, sí, hay personas que saben más que uno siempre".</p> <p>"E. ¿Y qué era lo que él más dominaba? U1C5. Más que todo era algún trabajo especial, él lo solucionaba en cuestión de medidas y estética bien rápido".</p> <p>"E. ¿Y sigue trabajando con él o ya no? U1C5. No, porque es un poquito caro".</p>	
---------------	---	--

En el caso 1, el directivo - propietario señaló que al inicio llegó al PIVES para hacer servicios de trabajo de tallado y vio que era posible poner un taller propio. Asimismo, señala que ya ha pensado en la posibilidad de poner un pequeño negocio de otro rubro, lo cual denota su interés en otro rubro. Desde el inicio del negocio, el directivo - propietario comenta que no seleccionaba personal que sea muy joven ya que aún la experiencia para poder cumplir con las tareas no la tenían muy consolidada. Respecto a oportunidades actuales, señala que puede aprovechar que su hija vive en el extranjero y exportar sus productos, con el fin de abrir mercado en otro país. Por otro lado, la trabajadora de este caso afirma que el directivo - propietario está participando en un concurso organizado por el CITEmadera, y que aprecia que está aprendiendo mucho, puesto que será una oportunidad para poder aprender de su jefe y mejorar su técnica de fabricación.

Con respecto al caso 2, se comenta que el directivo - propietario pudo desarrollar su negocio porque el PIVES era conocido por contar con los precios más bajos y fue atractivo para los clientes. Ello fue importante porque pudo aprovechar las oportunidades del entorno y hacer que su negocio creciera progresivamente. Por otro lado, con respecto al conocimiento que posee, indica que es importante que pueda saber sobre cada uno de los procesos y, en lo posible más que los propios trabajadores a fin de poder cubrir sus puestos en caso se ausenten o cesen de la empresa. Como señala, "(...) la verdad es que yo sería el más importante, porque si el lijador no lo hace bien, yo lo tendría que hacer".

En el caso 3, se menciona cómo es que el directivo - propietario logró desarrollar su propio negocio, el cual comenzó con una amiga que tenía un local y él aportó con el capital para darle inicio a las operaciones. En el mediano plazo, le gustaría poder emprender un negocio con una oferta más variada de productos.

Para el caso 4, la posesión compartida del conocimiento es importante para el empresario. Ello se sustenta en el siguiente enunciado: "(...) no todo puede depender de mí, sino también de ellos". El directivo - propietario busca que los demás puedan tener el conocimiento suficiente para que pueda pensar en otras actividades que puedan sumar valor a la empresa.

Para el caso 5, el directivo - propietario reconoce que hay algunos que sí tienen mayor experiencia incluso que él. La valoración de la experiencia del trabajador es considerado importante porque así será más fácil que ellos puedan aprender sobre los procesos que se llevan a cabo para todo el diseño y fabricación de los muebles. En algunas ocasiones, resulta costoso poder tenerlo en la empresa, ya que puede exigir un mejor salario en función a su conocimiento y expertise, motivo por el cual el empresario decidió prescindir del mismo.

- **Análisis transversal de la supercategoría carácter del microempresario**

Como se presentó anteriormente, para todos los casos se aprovecharon las oportunidades que se presentaron en el entorno para poder ubicarse en el negocio de muebles, y solo en el caso 1, también la formación para desarrollar mejor sus labores de diseño y fabricación de muebles.

La experiencia resulta ser uno de los aspectos más valorados por los directivos - propietarios y solo en el caso 1 lo es también la formación profesional. Los directivos - propietarios de los casos 1 y 2 afirman de manera más determinada ser quienes concentran la posesión del conocimiento relativa al negocio.

Por último, el negocio de diseño, fabricación y comercialización de muebles no es la única aspiración de los directivos - propietarios, sino también les despierta el interés por incursar en nuevos negocios, tales como cafeterías o venta de otros productos.

## **2.2. Capital organizacional**

Este tema comprende cuatro supercategorías que constituyen los elementos que determinan el capital organizacional: cultura organizacional, comunicación interna, aprendizaje organizativo, y estructura y procesos.

### **2.2.1. Supercategoría cultura organizacional**

Esta supercategoría está conformada por las siguientes categorías: percepción y actitud frente al cambio, confianza laboral, actitud de servicio y percepción de estándares de calidad.

**Tabla 13: Citas principales: supercategoría cultura organizacional**

<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Directivo - propietario</b>	<b>Trabajador</b>
---------------------------	--------------------------------	-------------------

<p><b>Caso 1</b></p>	<p>"(...) mucha gente (sus competidores) tiene miedo de participar porque no sabe qué presentar o hacer".</p> <p>"(...) más cercano a mí es el otro tallador que trabaja conmigo, es como un familiar (...) yo le dejo las cosas de confianza que hay en el taller".</p> <p>(...) es que también hay una desconfianza, cuando no conoces a la persona no puedes darle trabajo (...)"</p> <p>"El diálogo y la confianza son necesarios para que el negocio camine"</p> <p>"(...) lo que ellos valoran es que uno hace un compromiso y trabajas con el material con el que se ha hecho el trato, esa es la garantía que uno da y los clientes se sienten en confianza."</p> <p>"al que te va a trabajar tienes que exigirle, que se demore pero que cumpla su trabajo."</p> <p>"(...) el trabajo que hago dura años y ofrezco garantía."</p>	<p>"Por supuesto, hay muchas cosas que se pueden cambiar (...) es necesario arriesgarte."</p> <p>"Yo antes tenía una tienda (...), la mitad la alquilamos nosotros y la otra mitad, mi jefa. (...) ya dejamos de vender y ahí es donde mi amiga, mi jefa, me dijo que trabajara con ella porque yo entendía de estos productos."</p>
<p><b>Caso 2</b></p>	<p>"(...) y se convirtió en mi brazo derecho. Era muy responsable y podíamos dejarlo a cargo cuando, por ejemplo, nos íbamos de viaje".</p> <p>"(...) cuando agarro confianza con los muchachos hasta en broma les cuento casos de jóvenes que también vienen y trato de motivarlos con eso".</p> <p>"(...) los clientes valoran la paciencia de mi esposa para explicar a detalle cada producto".</p> <p>"(...) los clientes vienen una sola vez, hasta que se dan cuenta que les has hecho mal el mueble y otra vez ya no van a regresar (...) damos garantía, en caso en un par de años haya algún tipo de desgaste puede venir y se lo solucionamos".</p> <p>"(...) cuando hacemos con la madera que nosotros siempre hacemos y cuidado en cada etapa del proceso, nos sale bien (...)"</p> <p>"(...) ahora entendimos que mejor es ser fieles a nosotros y nuestra forma de trabajar con calidad"</p>	<p>"Nosotros quisiéramos poner como 3 locales más pero no hay gente de confianza."</p> <p>"Varios de aquí por vender más barato te venden lo que es como cartón prensado, pero lo barato te sale muy caro, no te dura."</p>

<p><b>Caso 3</b></p>	<p>"(...) ¿Cambio o innovación? Puede ser renovar otros modelos o también por ejemplo, ahorita, está en planes el techar toda esta parte del segundo piso para colocar todo el stock y acá solo modelos."</p> <p>"(...) saber cómo tratar con el cliente, a veces preocuparse por...o sea no se trata solamente de vender; a veces hay que llamarlo por teléfono y preguntarle cómo ha llegado su mercadería, si está conforme. Eso el cliente te agradece y confía ya, y a la próxima vez ya a ojos cerrados ya te manda a preparar con confianza".</p> <p>"(...) compro las importadas y las demás las mando a hacer, (...) pero sé que cada fabrica maneja una calidad diferente".</p>	<p>"E: conversabas con ella bastante, entonces? U2C3: ¿con la vendedora? Sí claro, le tenía confianza."</p>
<p><b>Caso 4</b></p>	<p>"(...) lo primero que uno piensa es en el cambio para la mejora del taller (...) Pero muy lento puede venir ese cambio: la competencia está fuerte y es lo que más está afectando al parque".</p> <p>"(...) pienso que sí podemos cambiar el tema de capacitación, principalmente en lo que es administración (...) el 90% somos aventuremos sin conocimientos formales."</p> <p>"(...) les digo a las chicas con las que he trabajado que hay que estar orientado a ayudar al cliente para que quede satisfecho y vuelva o invite a un amigo".</p> <p>"(...) (sobre la relación con sus clientes) es por cómo hacemos el trabajo".</p>	<p>"Si uno no atiende bien, no te van a llegar clientes."</p>
<p><b>Caso 5</b></p>	<p>"E. ¿Qué significa para usted el cambio? U1C5. Maquinaria, porque es lo que más nosotros padecemos"</p>	<p>"No se... más productividad y mejores ingresos también."</p> <p>"Primero, formalizar y debería cada cosa tener su lugar y así varias cosas deberían cambiar."</p>

En el caso 1, el directivo - propietario manifestó que la entrega de un producto de calidad con insumos y materia prima de calidad, así como el cumplimiento de lo ofrecido es lo que él busca brindar a sus clientes y lo que cuida en el proceso de producción dentro de su taller, orientando al trabajador hacia la realización de calidad de su trabajo y no solo a terminar de manera rápida. De esta manera, se siente satisfecho al brindar garantía al cliente ya que sus muebles suelen durar años y no deteriorarse rápidamente. Asimismo, manifestó que suele participar en concursos, lo cual es muy poco usual entre sus competidores, lo que, según su percepción, se debe a que sienten temor ante ello. Su trabajadora señaló el tomar riesgos como una actitud necesaria en los negocios para poder cambiar y mejorar diversos aspectos.

En el caso 2, el directivo - propietario, al igual que en el caso anterior, expresó firmemente su entrega de productos de calidad y garantía, así como también la orientación al servicio de su esposa para con los clientes, a quienes les explica de manera detallada cómo son los muebles, en términos de madera, tallado, entre otros. Alineado a sus padres, el hijo – trabajador valora y reconoce la importancia de la realización y entrega de un trabajo de calidad, señalando que es un aspecto poco común entre los competidores que prefieren el precio sobre la calidad.

En el caso 3, el directivo - propietario afirmó valorar especialmente la relación post-venta con el cliente, consistiendo esta principalmente en la comunicación posterior a la venta con el cliente para conocer si el mueble ha sido entregado en las condiciones esperadas y recordando poder comunicarse nuevamente si surge algún problema. Reconoce que ello revela preocupación por el cliente y que termina beneficiando al negocio. Asimismo, manifestó también que tiene pensado el uso del segundo piso de la tienda como almacén, para así hacer un mejor uso del espacio del primer piso como mostrador.

En el caso 4, el directivo - propietario señaló la importancia y valoración de la orientación al cliente y buscar ayudarle a satisfacer sus necesidades, indicando que es algo que procura transmitir a sus trabajadores. Asimismo, en relación al cambio, indicó, por un lado, que si bien existen cambios que se desean implementar, el mercado competitivo no se los permite. Por otro lado, indicó que podría ser beneficioso el aspecto relacionado a la asistencia a capacitaciones en temas empresariales debido al carácter empírico y aventurero de la mayoría de los empresarios del parque y la ausencia de conocimientos formales. Su trabajador coincide en señalar la orientación al cliente como un aspecto relevante en su servicio.

En el caso 5, no se recogieron declaraciones acerca del valor del producto y servicio que entregan, sin embargo, tanto el directivo - propietario como el trabajador mencionaron la necesidad de cambios para el negocio, siendo el del directivo - propietario un cambio tangible – maquinaria, – y el del trabajador la formalización del negocio.

- **Análisis transversal de la supercategoría cultura organizacional**

En todos los casos, a excepción del caso 5, los directivos - propietarios han manifestado una genuina preocupación por una actitud de servicio hacia el cliente y el mantener determinados estándares de calidad en sus productos. Además, los trabajadores han coincidido con las declaraciones de los empresarios, en los respectivos casos, revelando un alineamiento en el tema. Se puede percibir que ambas variables forman parte de la cultura en los casos de estudio, siendo variables compartidas entre empresarios y trabajadores y que guían su trabajo día a día.



Por otro lado, la percepción y actitud frente al cambio de los directivos - propietarios está relacionada, principalmente, con el deseo de mejorar ciertos puntos débiles identificados en la actualidad – casos 3, 4 y 5 – y con el hecho de tomar riesgos de exposición solo presente en el caso 2, donde se comparte la actitud de riesgo con la trabajadora.

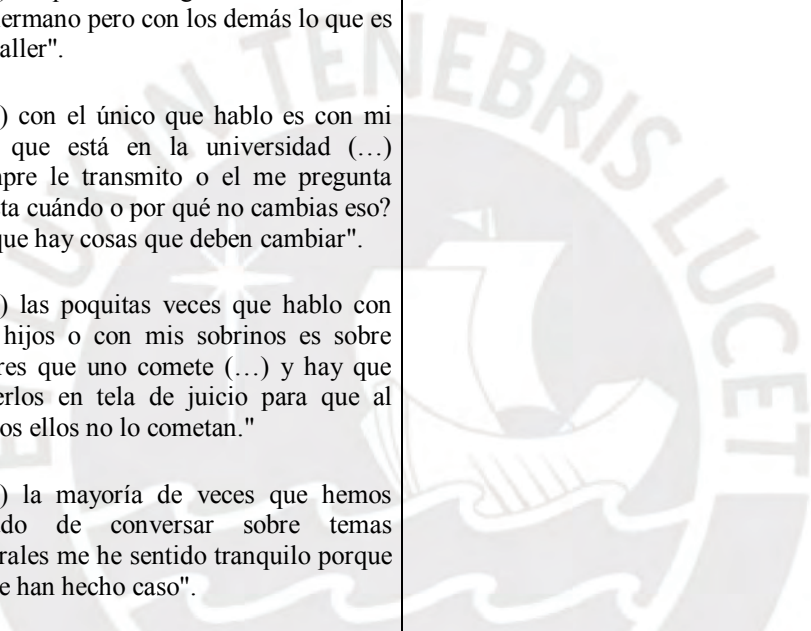
Aún se percibe que la confianza es pieza fundamental para que el emprendedor pueda abandonar su rol de supervisión, delegar responsabilidades y pueda pensar en otras responsabilidades que se relacionen al crecimiento del negocio (búsqueda de financiamiento, nuevos clientes, nuevos mercados, entre otros). Por ello es que en la mayoría de casos solo participa los miembros de su familia nuclear (esposa e hijos), ello debe cambiar conforme vayan evaluando el desempeño de sus trabajadores, como en el caso 1, en donde el tallador ya es parte de la “familia” (empresarial) y puede asumir diversas responsabilidades y asumir roles en ausencia del empresario.

### 2.2.2. Supercategoría comunicación interna

Esta supercategoría está conformada por tres categorías: necesidad de control, proporción de información, fomento de motivación.

**Tabla 14: Citas principales: supercategoría comunicación interna**

Unidad de análisis	Directivo - propietario	Trabajador
<b>Caso 1</b>	<p>"E. ¿Su tipo de trabajo requiere que usted converse mucho con sus trabajadores? U1C1. Por supuesto. Por ejemplo, cuando se arma el mueble, se tiene que supervisar porque los maestros se olvidan de poner escuadra que es lo que te manda el mueble (...) y el cliente se da cuenta y te lo rechaza".</p> <p>"(...) lo que hay que hacer es llamar a quien ha hecho ese trabajo y hacerle saber que el mueble no está como uno o el cliente desea (...) un porcentaje tiene que reconocer (quien se equivocó) porque no todo lo voy a hacer yo".</p> <p>"Les transmito lo que yo he aprendido, lo que pasé, lo que paso, lo que he vivido, no me lo guardo".</p>	<p>"Hay momentos en que hemos debatido el señor Leo, su esposa y yo; tenemos el dicho popular de que dos o tres cabezas piensan mejor".</p>
<b>Caso 2</b>	<p>"(...) les cuento (a sus trabajadores) más que todo mi experiencia sobre cómo ha crecido el negocio".</p>	
<b>Caso 3</b>	<p>"(...) Yo conversaba con ella y trataba de hacerle entender que así estaba ahuyentando a los clientes".</p>	

<p><b>Caso 4</b></p>	<p>"(...) les consulto si prefieren hacer sobretiempo (...) todo recompensado".          "(...) a veces si intentamos (conversar) porque acá el trabajo es atareado, con el día a día".          "Mayormente suceden altibajos y con mis hijas lo converso, inclusive yo converso mayormente con los trabajadores".          "(...) otro medio pueden ser charlas semanales tipo capacitaciones, pero no lo hacemos por el trabajo y para eso también se requiere una persona más experimentada que pueda hacerlo."</p>	
<p><b>Caso 5</b></p>	<p>"(...) lo que es de negocios lo hablo con mi hermano pero con los demás lo que es del taller".          "(...) con el único que hablo es con mi hijo que está en la universidad (...) siempre le transmito o el me pregunta ¿hasta cuándo o por qué no cambias eso? Porque hay cosas que deben cambiar".          "(...) las poquitas veces que hablo con mis hijos o con mis sobrinos es sobre errores que uno comete (...) y hay que ponerlos en tela de juicio para que al menos ellos no lo cometan."          "(...) la mayoría de veces que hemos tratado de conversar sobre temas laborales me he sentido tranquilo porque sí me han hecho caso".</p>	

En el caso 1, el directivo - propietario manifestó el comunicarse con sus trabajadores con distintos fines, sobre todo lo correspondiente al acabado de la entrega y satisfacción del cliente durante y después de la fabricación de los productos. Este tipo de conversaciones son importantes y lo realiza con mucha frecuencia a fin de poder mantener el control. Se evidencia una supervisión al mínimo detalle, revisando cada medida para que estos productos no lleguen a ser devueltos por los clientes. Por su parte, la trabajadora señaló sostener largas conversaciones con el directivo - propietario y su esposa respecto a mejoras para el negocio, bajo el pensamiento de que de esa manera se pueden obtener mejores percepciones e ideas.

En el caso 2, el directivo - propietario indicó también mantener comunicación constante con sus trabajadores para cuidar que el trabajo se realice como debe ser y también para contarles acerca de su experiencia desde que inició el negocio y cómo ha cambiado hasta el momento. Ello

para poder motivar y comprometer a los trabajadores con los resultados que se obtengan tras la venta de los muebles.

En el caso 3, el directivo - propietario afirmó que muchas veces necesitó corregir a su antigua trabajadora debido a que mostraba ciertas actitudes que podían afectar su relación con los clientes, por ello ponía en agenda diversas reuniones para conversar sobre su desempeño.

En relación al caso 4, el directivo - propietario señaló que, a pesar de la rutina diaria, siempre procura darse un espacio de tiempo para conversar con los trabajadores sobre lo que sucede en el negocio y los altibajos por el que puedan estar pasando y poder encontrar respuestas que puedan explicar los mismos, en caso se deba a factores internos que se pueden mejorar de manera inmediata. De igual manera, afirmó que le gustaría realizar charlas semanales de alrededor de media hora como capacitaciones para los trabajadores, aunque hasta el momento no lo ha llevado a cabo y no sabe si lo hará.

Respecto al caso 5, el directivo - propietario señaló que son pocas las veces en las cuales conversa con sus hijos y sobrinos – que son los trabajadores – y que cuando sucede es para corregir errores cometidos y procurar que no vuelvan a suceder en el futuro. Asimismo, señaló que solo suele conversar del aspecto administrativo del negocio con su hermano. Cuando conversa con sus trabajadores, ellos le hacen caso y entienden la importancia de revisar lo que se hizo y qué podría hacerse para mejorar en la calidad de los procesos.

- **Análisis transversal de la supercategoría comunicación interna**

De acuerdo a lo explicado líneas arriba, se encuentra que el principal motivo de comunicación en los casos estudiados es por la necesidad de control de los procesos, proporcionar de información necesaria respecto a cómo va el negocio y la forma de fomentar la motivación en los trabajadores.

Sin embargo, en todos los casos, a excepción del caso 3, los directivos - propietarios suelen comunicar a sus trabajadores la experiencia que han vivido, los obstáculos que se les han presentado y los diversos logros que hayan podido alcanzar, ello con el fin de fomentar la motivación en ellos. Ello se considera importante para que comprendan cómo ha sido el negocio desde sus inicios y contar con el compromiso de ellos para su continuo crecimiento.

Solo en el caso 4, directivo - propietario proporciona información acerca de los altibajos del negocio a sus trabajadores con el fin de poder encontrar respuestas y actuar de manera inmediata para corregir los errores. En el caso 1, se encuentra que la comunicación entre el directivo - propietario y la trabajadora trasciende los aspectos funcionales y se da también con el fin de generar ideas de mejora.

Con respecto a la forma de generar la motivación, se puede apreciar que se persigue mediante las vivencias de los empresarios en cuanto a cómo es que iniciaron sus negocios, lo aprendido durante todo el proceso y hacia dónde quieren llegar. En todos los casos se presenta, pero en el último caso esto es menor, y un alcance menor de motivarlos.

Como se puede apreciar, aún es necesario mejorar la comunicación a fin de que los trabajadores puedan sentirse más comprometidos con el éxito del negocio. Adicionalmente, también resulta necesario fomentar la motivación de los trabajadores.

### 2.2.3. *Supercategoría aprendizaje organizativo*

Esta supercategoría está conformada por dos categorías: aprendizaje mediante la imitación y aprendizaje mediante la experiencia.

**Tabla 15: Citas principales: supercategoría aprendizaje organizativo**

<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Directivo - propietario</b>	<b>Trabajador</b>
<b>Caso 1</b>	<p>"(...) yo mismo hago una muestra para que ellos hagan una igual, y tengo que supervisar para que salga tal cual mi diseño."</p> <p>"He trabajado para varias empresas desde los 17 años y aprendí a tallar"</p> <p>"(...) ayudaba en un taller y ahí vi que había talladores, ebanistas, lijadores, laqueadores; observando, en primer lugar, me gustó aprender a tallar (...) es hermoso, es un arte."</p> <p>(...) el diseño lo aprendí en los últimos 10 años, eso era lo que me faltaba (...) una vez que lo hice completo estaba feliz de la vida."</p> <p>"Aquí todos los días se aprende, en este trabajo nunca dejas de aprender".</p>	
<b>Caso 2</b>	<p>"(...) yo yendo a un taller o a otro ya veía como armaban, como tallaban (...) lo demás está todo en la mente y la práctica".</p> <p>"(...) empecé con el tallado, luego con el armado, ahora ya hacemos hasta el acabado".</p> <p>"(...) nosotros no hemos estudiado pero con la vista nomás así hemos aprendido, viendo otros negocios".</p>	<p>"E. ¿Tu papa te enseñaba cómo hacer las cosas? U2C2: No, aprendía por mis propios medios."</p> <p>"Poco a poco. Escuchándola cómo atiende, viendo cómo ofrece."</p> <p>"(...) para lijar el tallado tienes que tener experiencia."</p>

	"(...) todo lo que sé lo hemos aprendido e inculcado a nuestro hijo con el tiempo".	
<b>Caso 3</b>	"(...) aprendí viendo, trabajando con una amiga que tenía una tienda acá, y ahí conversando, y ahí la veía cómo vendía y aprendí y me gustó, por eso es que puse mi tienda."	"Y así aprendí, viendo los precios, viendo cómo vendía mi tío...tenía otra vendedora también...y así aprendí."
<b>Caso 4</b>	"(...) Nosotros (él y su esposa) aprendimos juntos antes, porque mi esposa también trabaja en el Parque en una tienda de muebles y yo trabajaba en talleres como 3 años".	
<b>Caso 5</b>	"(...) de todas maneras, uno lo va adquiriendo en el transcurso del tiempo, y no solo del tiempo sino en el taller uno va trabajando, uno va aprendiendo, a uno también le han enseñado alguna vez".(...) en cada taller que vas a recorriendo, vas aprendiendo más".  "(...) sí, prácticamente es empíricamente que hemos aprendido, no nos hemos especializado ni hemos tenido estudios".	

Elaboración propia.

En el caso 1, el directivo - propietario informó sobre su experiencia de aprendizaje desde los 17 años, primero en relación al tallado y luego al diseño. Afirmó sobre el constante aprendizaje diario al que se expone quien trabaja con el tallado, señalando que va mejorando y perfeccionándose conforme más años de experiencia le dedica. Asimismo, señaló que es necesario que él realice una muestra para que los trabajadores puedan imitar haciendo uno igual, tal cual él lo ha diseñado.

En el caso 2, el directivo - propietario afirmó contar con amplia experiencia en el tallado debido a los años en los que trabajaba en otros talleres y la práctica constante le produjo aprendizaje. Asimismo, señaló que, respecto a los negocios, no ha seguido estudios pero que lo que sabe lo ha aprendido observando a otros directivos - propietarios. De igual manera, acotó que todo el conocimiento con el que cuenta relativo al tallado y el negocio, él y su esposa se lo han transmitido a su hijo con el transcurso del tiempo. Sin embargo, por su parte, el hijo – trabajador manifestó que más que su padre le enseñara, él adoptó una actitud autodidacta para aprender y que ha sido por medio de la observación hacia su madre que ha aprendido sobre las ventas y el



relacionamiento con los clientes. De igual forma, señaló que el tallado requiere de constante aprendizaje por medio de experiencia.

En el caso 3, el directivo - propietario indicó haber trabajado de manera gratuita por el período de un año con una amiga, aprovechando los extensos tiempos que se mantenía desocupado dado que era proveedor de tornillos. Señaló que fue durante ese período que aprendió de muebles y de ventas observando cómo su amiga trabajaba, lo que generó interés en él y decidió colocar su tienda. De igual manera, su sobrino – trabajador – afirmó que solo observando cómo trabajaban su tío y la antigua vendedora pudo aprender acerca de los muebles, precios, materiales, y también el correcto relacionamiento con los clientes.

En el caso 4, el directivo - propietario resalta la experiencia previa que tanto él como su esposa tuvieron trabajando en tiendas de muebles y en talleres, por lo que pudieron aprender acerca del negocio. Asimismo, sus experiencias previas alimentaron el conocimiento de cómo emprender el negocio porque ambos laboraban en diferentes áreas dentro del proceso de fabricación de los muebles.

Finalmente, en el caso 5, el directivo - propietario resalta la naturaleza empírica del conocimiento que ha adquirido hasta el momento, valorando la experiencia que se va formando a lo largo de los años y que continúa brindando oportunidades de aprendizaje.

- **Análisis transversal de la supercategoría Aprendizaje Organizativo**

En los casos 1, 2, 4 y 5, los directivo - propietario revelan una fuerte valoración hacia el aprendizaje que han adquirido por medio de la experiencia, señalando la importancia de esta para la generación del conocimiento, especialmente en los casos de producción de muebles de tallado, en los cuales los empresarios encauzan el valor artístico del mismo hacia la dificultad de su dominio.

En el caso 3, cobra mayor relevancia el aprendizaje mediante la observación dado principalmente a que se trata de un negocio solo comercial.

Es importante que este conocimiento pueda ser transmitido de alguna manera a sus trabajadores actuales y futuros, puesto que de ello dependerá que los empresarios puedan asumir nuevas responsabilidades conforme busquen el crecimiento de sus negocios. Así, podrían mantener y realizar mejoras constantes a cada uno de sus procesos de fabricación y mejorar el nivel de calidad que, desde ya, es bien reconocido entre sus clientes.

### 2.2.4. Supercategoría estructura y procesos

Esta supercategoría está conformada por dos categorías: integración vertical del negocio y división de tareas.

**Tabla 16: Citas principales: supercategoría estructura y procesos**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
<b>Caso 1</b>	<p>"Tengo taller y tienda."</p> <p>"A veces tengo tapizadores, laqueadores, talladores."</p> <p>"Cada uno hace lo que tenga que hacer."</p> <p>"E. ¿No hay algún tipo de actividad o tarea en la que necesariamente tengan que trabajar juntos? UIC1. No"</p>	<p>"(...) pero tal vez por la interferencia de uno de los trabajadores, sea carpintero, tallador, laqueador (...)"</p>
<b>Caso 2</b>	<p>"(...) teníamos un taller; luego pusimos la tienda."</p> <p>"(...) en el almacén, es un maestro, después de eso pasa a cortar y armar, luego pasa al tallado, que lo hace otro si no ya yo lo hago. Luego se pasa a laqueado (...) después de esto, se pasa al tapizado; son varias las manos que pasan."</p> <p>"(...) Generalmente es separado, hay principiantes como ayudantes".</p>	
<b>Caso 3</b>	<p>"(...) Cuando el pedido es grande, yo lo mando a preparar a diferentes sitios y me lo tienen que entregar acá."</p> <p>"(...) a mí me conviene tener solo una tienda".</p>	
<b>Caso 4</b>	<p>"E. ¿Solo cuenta con taller o también con tienda? UIC4. Tienda también".</p> <p>"(...) son (tareas) distintas, porque uno es cortador, otros son canteadores, el otro es chequeador y el otro es marcador".</p>	
<b>Caso 5</b>	<p>"(...) un producto, nos dividimos; por ejemplo, estando ya el material acá, el material sí lo asumo yo, la compra, la búsqueda, como los clientes también, y la mano de obra la asumimos de la siguiente manera: uno se preocupa de habilitar -lo que se llama cortar-, el otro se preocupa de ensamblar, y el último se dedica al acabado, a laquear; cada quien se preocupa por una parte del proceso."</p>	

En el caso 1, el empresario manifestó contar tanto con taller de producción así como la tienda en la cual se exhiben algunos muebles y se encuentra la vendedora. Asimismo, indicó que

cada persona que trabaja en el taller se dedica a una tarea específica, por ejemplo, se encuentran los tapizadores, laqueadores y talladores, y que cada uno se encarga de la tarea a la que se dedica sin oportunidad de trabajar juntos como equipo para algún proceso en específico.

En el caso 2, sucede exactamente la misma figura que en el caso anterior. El empresario manifestó haber contado en un inicio solo con taller de producción, y que luego de unos años, él y su esposa decidieron abrir una tienda en Miraflores donde se exhibían algunos muebles. Luego trasladaron la tienda hacia el parque. También indico la dedicación exclusiva de las personas a la función que se las ha sido asignada.

En el caso 3, la situación es distinta a las anteriores ya que el empresario indicó que él compra los muebles de distintos productores del parque y su negocio es solo comercial, indicando su preferencia hacia ello.

En el caso 4, se repite la figura del caso 1 y 2 aunque tiene distintos elementos. El empresario afirmó que no solo cuenta con taller sino también con tienda, sin embargo, en la tienda exhiben y venden algunos muebles que producen pero su negocio principal consiste en el servicio de corte, lo cual se lleva a cabo en el taller. Sus trabajadores también tienen una función asignada y se dedican exclusivamente a ella.

En el caso 5, el empresario manifestó que las funciones están divididas entre todos, al igual que en los casos anteriores. Él se dedica a la función de compras y búsqueda de clientes, así como de las ventas, y respecto a la producción, existe una persona asignada a cada parte del proceso.

- **Análisis transversal de la supercategoría estructura y procesos**

Como se puede apreciar líneas arriba, los dos primeros casos tienen una definida integración vertical del negocio, produciendo todos los muebles que finalmente venden en su tienda. Por otro lado, el caso 3 presenta solo tienda donde se exhiben los muebles que son adquiridos a distintos proveedores y el caso 5 se trata solo de un taller de producción de muebles que luego son vendidos a galerías. El caso 4 es el único cuyo foco principal no es la producción de muebles sino el servicio de corte de melamine, por lo que tampoco le corresponde la integración vertical.

Finalmente, en todos los casos existe una clara división de tareas en el taller de producción, donde cada trabajador realiza la función a la que se dedica y aparentemente no existen ocasiones de trabajo en equipo.

### 2.3. Capital relacional

Este tema comprende cuatro supercategorías que constituyen los elementos que ayudan a formar el capital relacional: relaciones con clientes, relaciones con competidores, relaciones con proveedores, relaciones con organismos locales. En primer lugar, se presentarán los resultados de la supercategoría relaciones con clientes.

#### 2.3.1. Supercategoría relaciones con clientes

Esta supercategoría está conformada por dos categorías: recepción de opiniones del cliente, prestigio del empresario, diversificación de mercados, reconocimiento del valor diferencial, inestabilidad de la demanda, y satisfacción y confianza con el cliente.

**Tabla 17: Citas principales: supercategoría relaciones con clientes**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
Caso 1	<p>"(...) yo tengo prestigio acá, me conoce mucha gente, ya les doy confianza."</p> <p>"(...) tengo clientes de provincias que me piden y les envío, también he exportado para España, EEUU e Italia, puro tallado; ya he dejado de exportar dos años, porque la persona que me compraba, cambió el rubro de negocio."</p> <p>"La diferencia es que como yo soy tallador siempre hago muebles distintos y no son baratos por el proceso de tallado."</p> <p>"(...) yo tengo catálogos, yo saco exclusividades (...) ellos hacen lo normal o simple, porque si no, tendrían que diseñarlo."</p> <p>"(su hija) me explica: tus muebles tallados en Europa cuestan un montón, acá no valoran lo que tú trabajas".</p> <p>"(...) estamos con bastante trabajo, muy bien la verdad, y es un honor que los clientes confíen en uno."</p> <p>"(...) nos esmeramos para poder hacer un trabajo de calidad y que el cliente esté contento, ellos valoran el compromiso y garantía, así te ganas su confianza; mi trabajo dura años."</p> <p>"(...) uno como empresa o como dueño tiene que dar solución y buscar que el cliente esté contento con lo que compra."</p> <p>"el cliente es muy observador, te exige que el mueble esté al 100% bien, si no, te lo devuelve, por eso al que te va a trabajar tienes que exigirle que se demore pero que cumpla su trabajo."</p>	<p>"(...) al cliente lo que le gusta (...) es que te comuniques, que lo asesores y captés la idea de lo que quieren."</p> <p>"En el rubro del tallado, ellos valoran mucho los diseños (...) y más si son exclusivos y tú les das sugerencias."</p> <p>"En nuestro caso, más que nada son recomendaciones (...) de clientes captados."</p>

<p><b>Caso 2</b></p>	<p>"(...) en muchos sitios no han visto este tipo de acabados, diseños y calidad. En la mayoría de tiendas venden lo mismo y abunda la melamine."</p> <p>"(...) no consideramos mucho a la competencia (...)."</p> <p>"(...) los clientes vienen una sola vez, hasta que se dan cuenta que les has hecho mal el mueble y otra vez ya no van a regresar (...) damos garantía; si en un par de años hay algún tipo de desgaste puede venir y se lo solucionamos".</p> <p>"(...) yo capto qué quiere el cliente, también nos llevan a sus casas para ver sus espacios y poder recomendarles de acuerdo al ello."</p>	<p>"Piden a veces cosas muy complicadas, mucho tallado a veces...demasiado, se puede hacer pero es muy exigente."</p> <p>"en el rubro del mueble clásico, puede no haber 2 semanas o a veces 3, pero de golpe te llega y cuando llega hay bastante trabajo."</p>
<p><b>Caso 3</b></p>	<p>"(...) desde ahí aprendí que hay clientes muy <i>eticosos</i>, que no te quieren pagar el precio que corresponde, hay que saber a quién venderle."</p> <p>"(...) el diseño ya es un prototipo que todo el mundo vende lo mismo, algunos le ponen aplicaciones para venderlo más caro."</p> <p>"(...) hay veces que no se vende nada, estás aquí todo el día y no hay nada, pero de repente una llamada telefónica recibes y eso te salva toda la semana o a veces hasta por 15 días."</p>	
<p><b>Caso 4</b></p>	<p>"(...) (sobre la relación con sus clientes) es porque cómo hacemos el trabajo."</p> <p>"(...) los clientes suelen escuchar el precio y se van, pero no saben lo que al fondo le están trabajando."</p> <p>"(...) si el pedido requiere más de dos desveladas, no aceptamos ese plazo porque no se trata de cumplir por cumplir."</p>	<p>"Así como está la cosa, el que atiende más rápido es el que tiene más clientes."</p> <p>"Si uno no atiende bien, no te van a llegar clientes."</p>
<p><b>Caso 5</b></p>	<p>"E. ¿Suele conversar casualmente con las personas sobre su negocio? U1C4. Sí, casi siempre con los clientes y ellos también te conversan de esa manera, de estas problemáticas."</p> <p>"(...) nosotros mayormente nos dedicamos a hacer muebles de oficinas menores (...) y febrero, marzo, abril para nosotros prácticamente es temporada en que aseguramos el año."</p>	

En el caso 1, el empresario destacó el prestigio que ha desarrollado en el parque producto de su trabajo, por lo que mucha gente lo conoce y lo busca para comprar sus muebles. Asimismo, señaló que sus clientes no solo son de Lima, sino que también cuenta con clientes en provincias



que le hacen pedidos y los envía, e incluso, señaló que estuvo exportando muebles a países de Europa y América del Norte durante un período de tiempo, pero dejó de hacerlo debido a que intermediario comenzó a dedicarse a otro rubro. También destacó la calidad, diseño y garantía de sus muebles, esmerándose para que el cliente se encuentre satisfecho con lo que le entregan y puedan sentir confianza de que su mueble está hecho con la madera prometida. Señaló también que, de acuerdo a su hija, esos elementos son muy valorados en Europa, donde el precio de venta es bastante mayor al promedio del que se vende acá. De acuerdo a su trabajadora, los clientes valoran sobre todo la exclusividad de los diseños y la atención que se les brinda, como la asesoría que se le puede brindar en base a sus necesidades y preferencias. Indicó también que muchos de sus clientes llegaron a dar con ellos producto de recomendaciones de amigos y familiares.

En el caso 2, el empresario también manifestó la relevancia de la calidad, diseños y acabados de sus muebles, diferenciándolo de lo que ofrece la gran mayoría de tiendas del parque, ahora más enfocadas a la venta de muebles de melamine. Asimismo, señaló que brinda garantía a sus clientes ofreciendo solucionar los problemas de pronto desgaste del mueble, en caso se presenten. Incluso indicó que varios clientes prefieren que se acerquen a sus casas para ver los espacios y en base a ello sugerir qué muebles podrían serles de mayor utilidad. Al respecto, el hijo – trabajador afirmó que algunos clientes exigen diseños muy complicados que requieren de un tiempo de trabajo mayor al acostumbrado. Asimismo, señaló que en el rubro del mueble clásico, hay semanas en las cuales no se tiene ningún pedido pero cuando se reciben, son pedidos medianos o grandes que implican bastante trabajo.

En el caso 3, el empresario indicó que el diseño de sus muebles es prácticamente el mismo que sus competidores ofrecen, aunque algunos de ellos adicionan algunas aplicaciones para diferenciarlo en cierta medida y venderlo a un mayor precio. De igual manera, acotó que existen clientes poco dispuestos a pagar el precio de venta original al que ofrece un mueble por lo que no decide ni desea cerrar la venta. Al igual que en el caso anterior, señaló los períodos de 1 ó 2 semanas en las cuales no hay grandes ventas.

En el caso 4, el empresario manifestó que la mayoría de los clientes priorizan el precio por sobre la calidad, debido principalmente a la falta de información sobre el servicio que reciben por un menor precio. Sin embargo, señaló que sus clientes sí suelen requerir sus servicios a pesar del precio debido a que conocen que se trata de un servicio de calidad. También señaló que si un determinado pedido requiere ser entregado en un período de tiempo menor al que pueden hacerlo con una muy buena calidad, deciden no aceptarlo para no comprometer el nivel de calidad. Por otro lado, su trabajador indicó que una correcta atención hacia el cliente es bastante relevante para su fidelización.

En relación al caso 5, el empresario indicó que suele sostener conversaciones con sus clientes sobre distintas problemáticas que aquejan el rubro. De igual manera, señaló la existencia de una determinada temporada en el que la demanda es bastante alta.

- **Análisis transversal de la supercategoría relaciones con clientes**

Como se ha podido apreciar, en los casos 1, 2 y 4 existe una aguda preocupación por la satisfacción y confianza del cliente, procurando brindarles un servicio en el cual se demuestre preocupación por conocer sus necesidades, por escuchar sus opiniones y brindarles sugerencias, así como la relevancia de la calidad del producto y servicio a entregar. Por otro lado, en el caso 3 este punto aparece pero no de manera tan acentuada.

De igual manera, todos los casos, excepto el 3 y 5, manifiestan el valor diferencial de lo que entregan, colocándolo, en el caso 1, como base del prestigio del empresario. Asimismo, el caso es el único en el cual se observa una diversificación de mercados no solo nacionales sino también a nivel internacional.

La inestabilidad de la demanda parece ser un factor externo que aqueja a todo el rubro y por ello es necesaria una calidad bien percibida por parte de los clientes y sean ellos los referentes a poder difundir la marca o negocio de los empresarios con demás clientes en búsqueda de los productos que ofrecen.

### **2.3.2. *Supercategoría relaciones con competidores***

Esta supercategoría está conformada por dos categorías: relaciones de coopección e interacciones espontáneas externas.

**Tabla 18: Citas principales: supercategoría relaciones con competidores**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
<b>Caso 1</b>	<p>"(...) en el parque nos conocemos con bastante gente que trabaja, siempre conversamos, nos encontramos en charlas y salen ideas de qué se puede hacer. Yo converso, también les invito que participen en los concursos."</p> <p>"(...) siempre me gusta conversar, hablarles, por ejemplo a los maestros que han aprendido acá conmigo, siempre voy y los visito, tomamos una gaseosa, conversamos (...) si optan, escuchan para poder mejorar las cosas que quieren hacer"</p>	<p>"Sí, con los vecinos, los de otros centros comerciales."</p>
<b>Caso 2</b>		
<b>Caso 3</b>	<p>"(...) No soy muy conversador. De hola y hola pero de temas generales. Nunca es para pedir consejos, ni para decir "oye, ¿cómo te va a ti? O cómo me va a mí, sino en general."</p> <p>"(...) a veces no se ponen de acuerdo en que no deben bajar tanto el precio de los muebles pero luego no se aplica y cada uno vende como le parece."</p>	
<b>Caso 4</b>	<p>"(...) sí normalmente paramos comunicándonos y hablamos sobre proveedores o clientes (...) con algunos nos podemos entender, con otros no, como los que han salido último que no nos dan la cara."</p> <p>"(...) sí nos paramos y cruzamos precios, entonces ahí nos damos cuenta de lo que pueden estar haciendo los otros."</p>	
<b>Caso 5</b>	<p>"(...) casi siempre, eso es algo que no puede escapar (...) habíamos hablado de un costo y de ahí sale la conversación".</p>	

En el caso 1, el empresario afirmó el conocer a muchos de los empresarios del parque y conversar de manera regular acerca de sus respectivos negocios, así como también visita y sostiene conversaciones con antiguos trabajadores de su taller que ahora han emprendido sus propios talleres acerca de posibles mejoras en sus negocios. Señaló también que existen charlas que se llevan a cabo en el parque donde los asistentes dan ideas acerca de qué pueden hacer para los negocios.

En el caso 3, a diferencia del caso anterior, el empresario solo sostiene algunas conversaciones con sus competidores pero nada relacionado a sus respectivos negocios, sino solo de una manera más amical ubicando sus temas de conversación dentro de ese aspecto. Asimismo, comentó que en las reuniones que se llevan a cabo para los negocios, a veces se llega a acordar un determinado rango de precios que puedan servirle a todos, sin embargo, luego la mayoría no respeta esos límites por desear obtener una ganancia mayor.

En el caso 4, el empresario indicó que en muchas ocasiones conversa con sus competidores acerca de algunos proveedores o clientes, y también acerca de cómo los nuevos competidores ingresantes al mercado del parque están manejando el precio. De esa manera se puede negociar mejor el precio por los insumos necesarios para la fabricación de los muebles.

En el caso 5, el empresario señaló que es inevitable que se den conversaciones entre competidores acerca de precios y otros aspectos relacionados al rubro.

- **Análisis transversal de la supercategoría relaciones con competidores**

Como se puede observar, las interacciones espontáneas con los competidores son una situación bastante común en todos los casos, y en la mayoría de ellos, estas situaciones se aprovechan para la obtención de información valiosa de elementos del mercado como proveedores, clientes e incluso otros competidores y el precio.

Sin embargo, a pesar de que también existen reuniones formales con algunos empresarios, no se identifican maneras formales de cooperación en la actualidad.

### 2.3.3. *Supercategoría relaciones con proveedores*

Esta supercategoría está conformada por dos categorías: tercerización de una etapa de proceso de producción y cercanía de proveedores.

**Tabla 19: Citas principales: supercategoría relaciones con proveedores**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
Caso 1	"(...) han abierto sus talleres, entonces yo mando a hacer a sus talleres " "Mayormente estos materiales los compramos acá mismo en las madereras".	
Caso 2		"Hay conocidos que siempre pasan por acá y se les manda a hacer uno que otro trabajo."
Caso 3		

<b>Caso 4</b>		
<b>Caso 5</b>	"E. Dígame, cuando a veces tienen temporadas en que les llegan muchos pedidos, ¿usted le pide a otros maestros carpinteros o ebanistas con experiencia que lo apoyen para poder cumplir con este pedido? UIC1. Sí, es necesario".	

En el caso 1, el empresario declaró que varios de sus antiguos trabajadores ahora tienen sus propios talleres, así que en ocasiones cuando necesitan tercerizar alguna etapa del proceso de producción lo hace con ellos. Asimismo, señaló que la mayor parte de los insumos para la producción de sus muebles los compra en las madereras del mismo parque.

En el caso 2, el hijo – trabajador sostuvo que es común que varios conocidos se acerquen para ofrecer sus servicios y que en su caso, en ocasiones adquieren sus servicios.

En el caso 5, el empresario también afirmó solicitar los servicios de otros carpinteros con experiencia sobre todo en épocas de temporada alta en las cuales la cantidad de pedidos es bastante alta y no es posible cumplir con ellos por sí mismo.

- **Análisis transversal de la supercategoría relaciones con proveedores**

Se ha podido observar que en los casos 1, 2 y 5, existen determinadas épocas y ocasiones en las cuales tercerizan una determinada etapa de su proceso de producción para poder hacer frente a la cantidad de pedidos que les solicitan.

Asimismo, los maestros a cuyos talleres envían sus productos no terminados se encuentran en el mismo parque e incluso se trata de antiguos trabajadores suyos, como en el caso 2, lo cual le puede ser muy útil para el empresario, pues podrá confiar en él ya que tiene experiencia de cómo es que se trabaja en la empresa y lo que es necesario para ser rápidos en fabricación y en la entrega del producto al cliente.

#### **2.3.4. Supercategoría relaciones con organismos de apoyo**

Esta supercategoría está conformada por tres categorías: baja representatividad de los organismos locales, actividades derivadas de organismos de apoyo y escasez de centros de enseñanza.



**Tabla 20: Citas principales: supercategoría relaciones con organismos de apoyo**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
<b>Caso 1</b>	<p>"(...) algunos no somos propietarios y APEMIVES solo le da cabida a lo que tienen propiedades acá".</p> <p>"(...) en las clases de CITEMADERA, nos han enseñado modelos de dibujo, cantidad de material entra en un mueble, calidad de trabajo se debe hacer y cómo aplicar materiales, diferentes detalles. También he estado en cursos de melamine."</p> <p>"ellos han hecho un catálogo de los muebles de los participantes finalistas y los han distribuido para publicitarnos, nos están dando la opción de viajar a Brasil a una empresa grande y a una feria internacional, y para ganar experiencia también nos dan clases allá y trabajo."</p> <p>"E. ¿Qué cosa nueva ha aprendido ahí? UIC1. He aprendido a diseñar modelos más fáciles para el cliente (...) si viene el cliente, llevas una hoja, lo marcas, le enseñas y al cliente lo impactas, eso es importante para el negocio."</p> <p>"En Edyficar, donde hacen préstamos, también he asistido".</p> <p>"(...) no hay muchas empresas o instituciones que enseñen trabajo de tallador, eso sí hace falta."</p>	<p>"(...) ASIMVES prestó el local para cursos sobre marketing."</p> <p>"(...) tanto en IPAE como en CITEMADERA, nos hablaron de administración, mercado, marketing, tipos de vendedores, varias cosas."</p> <p>"(...) En ese tiempo estaba la asamblea de comercio, entonces ahí estaban los afiliados a una ONG de CARE y nos daban unas invitaciones especiales."</p>
<b>Caso 2</b>	<p>"(...) nos gustaría que vayan a capacitarse, pero no hay lugares. Hay lugares parecidos pero no te enseñan a hacer lo que yo hago."</p>	
<b>Caso 3</b>		
<b>Caso 4</b>		
<b>Caso 5</b>	<p>"(...) eso y apoyo, alguien que nos oriente un poquito más de los que sabemos nosotros."</p>	

En el caso 1, el empresario manifestó que la representatividad de APEMIVES solo se limita a los propietarios de terrenos o locales en el parque, mas no a los empresarios que alquilan locales. Asimismo, indicó que el CITEMADERA realiza distintas actividades de apoyo hacia los empresarios, como clases y concursos, en uno de los cuales él se encuentra participando como finalista y viajará al Brasil para asistir a más capacitaciones y clases, además de su asistencia a una feria internacional y su visita a una empresa grande de producción de muebles. Asimismo,

el CITE ha elaborado un catálogo con los muebles de los finalistas y los han distribuido a manera de promoción del concurso. También indicó haber aprendido cosas muy valiosas en los cursos del CITE, que impactan de manera positiva en el cliente captando su interés. De igual manera, mencionó también haber asistido a las capacitaciones de COFIDE. Sin embargo, señaló que no existen centros de enseñanza de la técnica y arte del tallado en el parque, considerando un aspecto a mejorar en el lugar. Por otro lado, su trabajadora resaltó la realización de cursos relativos a temas de administración, tales como marketing y ventas, por parte de CITEMadera, con el apoyo de ASIMVES para la disponibilidad de instalaciones. Asimismo, también indicó acerca de las acciones de organizaciones tales como CARE.

En el caso 2, el empresario sostuvo que a pesar de su deseo de capacitación para sus trabajadores, la ausencia de centros de enseñanza del tallado no se los permite.

En el caso 5, el empresario expresó su deseo de recibir orientación acerca de temas relativos a su negocio.

- **Análisis transversal de la supercategoría relaciones con organismos locales**

Se ha podido identificar que existe una escasez de centros de enseñanza técnica del arte del tallado en el parque, dado que los centros existentes se enfocan principalmente en la enseñanza de carpintería y manejo del melamine. Sin embargo, sí existen en el parque diversas actividades derivadas de organismos de apoyo tales como CITEMadera, el COFIDE y otras organizaciones del tercer sector sin fines de lucro, consistentes sobre todo en la realización de capacitaciones para los empresarios, oportunidades que solo son aprovechadas por el empresario y trabajadora del caso 2.

Finalmente, se encuentra que a pesar de la existencia de un organismo representativo en el parque, este no representa a los empresarios del mismo, sino solo a los propietarios de los locales alquilados por los empresarios. Ello es un problema cuando se busca generar sinergias y desarrollar oportunidades de mejora que se identifican para el mejoramiento de la infraestructura del parque, entre otros.

## **2.4. Capital Humano**

Esta familia comprende cuatro supercategorías que constituyen los elementos que determinan el capital humano en los casos de estudio: Conocimiento explícito, conocimiento tácito, actitudes y valores.

### 2.4.1. Supercategoría conocimiento explícito

Esta supercategoría comprende las siguientes categorías: Conocimiento explícito del proceso de producción, conocimientos empresariales, conocimiento del producto, formación superior, fuentes de información, posibilidad de codificación de conocimiento y manejo de las Tics.

**Tabla 21: Citas principales: supercategoría conocimiento explícito**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
<b>Caso 1</b>	<p>"(...) para los tallados los tipos de madera que se usan son el cedro, caoba y tornillo".</p> <p>"(...) ella (refiriéndose a su trabajadora) aprendió bastante acá. Por ejemplo, qué estilo de muebles existen (...) yo le contaba cuando entró".</p> <p>"Yo he estado en Bellas Artes, media beca me gané y estudié allí dibujo".</p> <p>"(...) ahí de los catálogos (...) de ahí sí y sacas modelos nuevos".</p> <p>"(...) por medio del dibujo (...) es mejor hacer una copia, exactamente graficarlo bien y entregarlo al que va a armar, así ahorras tiempo, problemas y el mueble te sale exactamente cómo te pide el cliente".</p> <p>"Sí, tengo un correo, ahí pongo las fotos de los muebles y por ahí también gano clientes (...) y cuento con tarjetas, pero voy a abrir una página web como de acá a un mes para que vayan internacionalmente los trabajos, porque por ahí ganas más clientes y prestigio".</p>	<p>"(...) lo importante es la organización de una empresa, (...) el delegar funciones administrativas y operativas, (...) solicitar servicios de terceras personas, (...) conforme la empresa va creciendo, se supone que ya tienes que solicitar el servicio de profesionales".</p> <p>"(...) he aprendido sobre todo lo que es el conocimiento de la madera, el acabado, estilos, diseño".</p> <p>"(...) lo que he estudiado es administración de empresas, pero he llevado cursos relativos a muebles".</p> <p>"Pero se está en proceso porque se trabaja con decoradores que traen diseños y de ahí se aprovecha la nueva proyección de nuevos diseños."</p>
<b>Caso 2</b>	<p>"(...) yo lo veo en cuatro partes (detalla todos los procesos y pasos a seguir) (...) pero opinamos que todos los procesos son importantes".</p> <p>"(...) tenemos revistas para los que quieran hacerlo a su medida".</p> <p>"(...) mi hijo sí tiene la intención de hacerlo (crear una web), porque creemos que es necesario, a veces los clientes preguntan si tenemos, para que puedan ver fotos o cosas por el estilo".</p> <p>"(...) cuando hacemos con la madera que nosotros siempre hacemos y cuidado en cada etapa del proceso, nos sale bien (...)"</p> <p>"(...) hay principiantes, que se dedican a "terminame esto y ya" (...) pero el que diga que le importa ya tiene que saber todos los pasos, (...) así sería más fácil que se pudiera trabajar como en equipo."</p>	<p>"(...) los materiales con los que están hechos, tipos de tapices, los acabados en qué material se hacen, los enchapados".</p> <p>"Estaba estudiando diseño publicitario (...) en lo que tengo algo de conocimiento es en computación".</p>

<b>Caso 3</b>	"(...) yo no sé manejar muy bien el Internet ni la computadora. Para responder los correos o mandar las cotizaciones, yo tengo que recurrir a otras personas. Eso es lo que sí me falta".	
<b>Caso 4</b>	"(...) el movimiento, conocer el mercado, por ejemplo, los colores, conocer lo que es más comercial y también el precio".	"El armado del mueble con dibujos y gráficos sería mejor."
<b>Caso 5</b>	<p>"(...) primero se debe habilitar, lo que se llama cortar, luego se ensambla, por ejemplo hacer espiga, hueco, escoplo lijarse y ensamblar, y por último, laquear".</p> <p>"(...) depende, primero del monto y segundo del producto en sí, porque no todos los productos tienen un tiempo, no todos tienen el mismo acabado".</p> <p>"(...) pero no me preocupé por buscar con tiempo y a última hora no hay y uno está contra el tiempo."</p> <p>"E. ¿Qué cosa se le ocurre que serían más útiles de enseñar o de transmitir mediante otros medios que no sean hablados? U1C5. Los visuales, que son los más prácticos creo. Nos falta bastante eso también.</p> <p>"(...) sí, todos nos regimos prácticamente por la computadora".</p> <p>"(...) No nos hemos especializado ni hemos tenido estudios".</p>	

En los casos 1, 2 y 5 se observa que los empresarios cuentan con conocimientos explícitos sobre el proceso de producción de los muebles, lo cual implica conocer acerca del insumo principal, que es la madera o melanime. Sobre este insumo, en el caso 1, el empresario señala que conoce qué tipo de madera es la ideal para el proceso del tallado, por citar un ejemplo. En los casos 2 y 5, los empresarios detallan todos los procesos y pasos a seguir para obtener el producto final e indican que cada una de estas etapas es especialmente relevante para lograr un producto de calidad. El caso 4, que se dedica a ofrecer un servicio de corte, no se manifestó al respecto, y en cuanto al caso 3, el conocimiento del proceso de producción del empresario no existe, debido a que su negocio se dedica a la compra y venta de productos ya elaborados.

Se observa que solo en el caso 1 la trabajadora posee conocimientos de índole empresarial, lo cual se refleja en la siguiente cita extraída de la entrevista: "lo importante es la organización de una empresa (...) el delegar funciones administrativas y operativas (...) solicitar servicios de terceras personas (...) conforme la empresa va creciendo, se supone que ya tienes que solicitar el servicio de profesionales".

En cuanto al conocimiento explícito sobre el producto, los casos 1, 2, 4 y 5 se manifiestan al respecto. Por ejemplo, en el caso 1, el empresario señala el aprendizaje que su trabajadora obtuvo en el negocio sobre los estilos de muebles existentes, lo cual es reafirmado por la misma. A su vez, en el caso 2, el trabajador posee conocimientos sobre materiales correspondientes al producto final, como los tipos de tapices y los acabados. En el caso 4, el empresario es el que denota conocer sobre el producto al indicar que conoce sobre el movimiento del mercado, sobre los precios y también otros aspectos, como los colores más comerciales. Así también, el empresario del caso 5 señala que “no todos los productos tienen un tiempo, no todos tienen el mismo acabado”.

A su vez, solo los casos 1 y 2 han señalado contar con algún tipo de formación superior. En tal sentido, el caso 1 el empresario ganó una beca en la escuela de arte “Bellas Artes”, en donde pudo estudiar dibujo. En el mismo caso pero en la posición de la trabajadora, ella señala que su formación superior radica en administración de empresas aunque también llevó cursos relativos a muebles. En el caso 2, solo el trabajador, que a la vez es hijo del empresario, manifestó que estuvo estudiando diseño publicitario, por lo que puede aprovechar sus conocimientos adquiridos fuera del negocio para impulsar el mismo y promover su crecimiento.

Asimismo, los negocios cuentan con algunos tipos de fuentes de conocimiento, lo cual les permite contar con un medio explícito de apoyo para su negocio. Por ejemplo, en el caso 1 la trabajadora señala que existen vínculos con decoradores que traen nuevos diseños, lo cual enriquece al negocio. En el caso 2, el empresario manifiesta que cuentan con revistas para aquellos clientes que soliciten productos a medida.

Por otro lado, los casos 1 y 5 han manifestado que su percepción por el almacenamiento de conocimiento radica en poder contar con el mismo en algún medio físico, que posteriormente permita su compartimiento y haga que no se pierda. En ese sentido, el empresario del caso 1 señala que a veces sería mejor darles a sus trabajadores dibujos exactos para que su trabajo tenga mayor exactitud. En el caso 5, el empresario responde a la pregunta de si le parecería útil la puesta en marcha de algún tipo de almacenamiento de su conocimiento con la siguiente pregunta: “¿cómo uno les hace llegar lo que uno opina o lo que uno ha pasado?”, lo cual reafirma la posición a favor sobre esta actividad del conocimiento.

Los casos entrevistados también reflejaron su manejo de las Tics, específicamente los casos 1, 2, 3 y 5; mientras que el caso 4 no se manifestó al respecto. De tal manera, el empresario del caso 1 señaló que cuenta con un correo electrónico por el cual muestra imágenes de sus productos, lo cual se convierte en una manera de ganar clientes y tiene el plan de crear una página web que le permita exponer sus productos a nivel internacional. De la misma forma, el empresario



del caso 2 señaló que su hijo cuenta con la intención de crear una página web, lo cual es solicitado por los clientes que requieren un medio virtual para observar los productos sin necesidad de ir al punto de venta. En este mismo caso, como se mencionó anteriormente, el trabajador manifestó contar con algún tipo de conocimientos en computación, lo cual se convierte en una ventaja para el manejo de las Tics. Por otro lado, en el caso 3, el empresario señala que no posee manejo del internet ni de la computadora y para responder a correos y cotizaciones requiere de otras personas, por lo que reconoce que le hace falta obtener este tipo de conocimiento. En cambio, en el caso 5, el empresario indica que debido a la naturaleza de su negocio, ellos sí se rigen en sus labores diarias de manera práctica por la computadora.

- **Análisis transversal de la supercategoría conocimiento explícito**

Se pudo observar que la supercategoría conocimiento explícito, se encuentra presente en todos los casos, sobre todo respecto al conocimiento explícito del proceso de producción y conocimiento del producto, ya que se presentan en los casos 1, 2, 4 y 5. En cuanto a los conocimientos empresariales del trabajador, esta categoría se manifiesta solo en la trabajadora del caso 1, debido a que cuenta con cierta formación superior en administración de empresas. Esta categoría de formación superior también se hace presente de alguna manera en el trabajador e hijo del empresario en el caso 2, ya que señaló haber llevado cursos de diseño publicitario. Por otro lado, la posibilidad de codificación de conocimiento se hace presente en los casos 1, 2 y 5, ya que indican que sería relevante graficar algunos procesos del negocio para beneficio del mismo y del cliente. Asimismo, en relación a la percepción y manejo de las Tics, los empresarios manifiestan la relevancia de contar con una página web para dar a conocer sus productos, como en el caso 1, que señala que esto puede ser un facilitador para dar a conocerse internacionalmente. En el caso 5, la tecnología cobra importancia como parte su proceso de producción. Sin embargo, para la mayoría de los empresarios, el conocimiento sobre las Tics es un conocimiento aun escaso, por lo que deben recurrir a otras personas para poder acceder al mismo, como lo manifiesta el caso 3.

#### **2.4.2. *Supercategoría conocimiento tácito***

Para el análisis de esta supercategoría se han identificado las siguientes categorías: destrezas técnicas, experiencias previas y escasez de conocimientos técnicos.

**Tabla 22: Citas principales: supercategoría conocimiento tácito**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
Caso 1	<p>"(...) yo he sido tallador, he trabajado para varias empresas desde los 17 años y aprendí a tallar (...) por lo menos tallando más de 40 años (...) yo diseño todos los modelos".</p> <p>"E. ¿Y cómo decidió escoger a su actual vendedora? U1C1. (...) ella también tenía tienda acá al costado".</p> <p>"El problema es que ellos no han aprendido a diseñar muebles, dibujar tallado sí han aprendido (...) es diferente que tallar, casi nadie, pocos, lo hacen acá".</p>	<p>"(...) con mi esposo teníamos empresa de muebles".</p> <p>"Antes era proveedora y atendía a tiendas, después, en venta directa ya tengo más de 13 años."</p>
Caso 2	<p>"Desde ahí ya empecé a agarrar experiencia (...) me gustó y empecé a tallar, ahora soy experto tallador (...) la mayoría de las cosas las hago a mano".</p> <p>"(...) ayudé como tres meses a mi cuñado que era tallador y luego me independicé".</p> <p>"(...) cuando hacemos con la madera que nosotros siempre hacemos y cuidado en cada etapa del proceso, nos sale bien (...)"</p>	<p>"(...) porque no saben lo que es aplicar el tallado, más lo lineal o plano nada más, y para lijar el tallado tienes que tener experiencia."</p> <p>"He trabajado en el canal 5 (...) pero temporalmente, los fines de semana."</p>
Caso 3	<p>"(...) Yo he sido una persona que se ha metido en varios negocios, he ido surgiendo por casualidad, hasta que me gustó y con este negocio me quedé".</p> <p>"(...) Yo para poner este negocio he trabajado dos años casi gratis, yo trabajaba para una chica que yo ayudaba sin que me pague sueldo, simplemente a veces me invitaba a almorzar y yo la ayudaba a acomodar su mercadería".</p>	
Caso 4	<p>"(...) maniobrar adentro la máquina todavía no saben (...) la máquina se configura de otra manera y eso no saben".</p> <p>"(...) en carpintería, fabricando muebles (...) trabajaba en talleres".</p> <p>"(...) mi esposa trabajaba en el Parque también en una tienda de muebles".</p>	<p>"(...) me tomó dos años aprender a manejar la máquina porque no es solamente enchapar, sino que se debe saber operar la máquina".</p> <p>"Aprendí a hacer diseños ruteados."</p> <p>"E: ¿Qué es lo más importante que has aprendido trabajando aquí? U2C4: Cuestión de ventas".</p>

Caso 5	<p>"(..) casi los cuatro que trabajamos acá hemos tenido experiencia en otros talleres"</p> <p>"(..) yo prácticamente nací en la madera, trabajo en la madera desde los 13 años (...) en un taller familiar de un tío materno hemos aprendido con mis hermanos, y cuando nos hemos hecho jóvenes ya hemos ido a buscar otros horizontes".</p> <p>(...) empíricamente, sí, hay personas que saben más que uno siempre.</p>	<p>"Antes yo no sabía hacer carpintería y él me enseñó cómo."</p>
--------	---	---

Con respecto a las destrezas técnicas, los empresarios de los casos 1 y 2, debido a que se dedican a la ebanistería, se manifiestan como expertos en la técnica del tallado, lo cual es un conocimiento tácito clave para este tipo de negocios. Esto lo han venido adquiriendo a lo largo del tiempo; por ejemplo, el empresario del caso 1 señala llevar más de 40 años tallando, lo que conlleva a que él mismo realice todos los diseños. El caso 2, de igual manera, indica que debido a su experiencia es que ha llegado a convertirse en un experto tallador, y que la mayoría de cosas las hace a mano. El trabajador de este caso refleja lo dicho por el empresario al señalar que “para lijar el tallado tienes que tener experiencia”. En relación al caso 4, la destreza tanto del empresario como del trabajador radica en saber maniobrar la máquina de corte, ya que cuenta con una configuración especial. Al respecto, el trabajador de este caso señala que aprendió en un tiempo considerable a maniobrar la máquina, asimismo, aprendió a hacer diseños ruteados y a vender, lo que considera como más relevante. En cuanto al caso 5, el trabajador manifiesta que antes no sabía sobre carpintería y fue el empresario quién le enseñó dichos conocimientos.

Respecto a la experiencia previa, se observa que en todos los casos los empresarios han sido aprendices dentro de otras empresas del mismo rubro antes de forjar sus propios negocios, inclusive sin recibir alguna remuneración, como ocurre en el caso 3. Lo mismo se aplica para los trabajadores, como en el caso 1, donde la trabajadora tuvo una experiencia anterior, ya que fue proveedora y atendía a tiendas, debido a que también manejaba una empresa de muebles junto con su esposo, que influyó para que el empresario la contratara como vendedora para su negocio. En el caso 2, el empresario manifestó haber ayudado a su cuñado un tiempo y luego buscó independizarse. Por el lado del trabajador de este caso, si bien cuenta con experiencia laboral previa, esta no corresponde al rubro de muebles sino que laboró de manera temporal una empresa distinta. En el caso 3, se señaló lo siguiente: "(...) yo he sido una persona que se ha metido en varios negocios, he ido surgiendo por casualidad, hasta que me gustó y con este negocio me quedé". El empresario del caso 4, de igual manera, señaló haber tenido experiencia trabajado en otros talleres, donde fabricaba muebles, y que su esposa también trabajaba en una tienda de muebles en el Parque. Asimismo, en el caso 5, el empresario indicó haber laborado anteriormente

en otros talleres, uno de estos de índole familiar, donde manifiesta haber aprendido junto a sus hermanos hasta que decidieron abrirse nuevos horizontes.

Por el lado de la escasez de conocimientos técnicos, se considera que el proceso de tallado paulatinamente se está perdiendo y son, en la actualidad, muy pocos los que manejan este tipo de técnicas. Como lo menciona el empresario del caso 1, el tallado es un arte que casi nadie lo maneja en el Parque.

- **Análisis transversal de la supercategoría conocimiento tácito**

Como se pudo observar anteriormente, un conocimiento tácito clave para este tipo de negocios es la destreza técnica del tallado, específicamente para los dos primeros casos que dedican a la ebanistería. Dicho conocimiento, a pesar de ser clave, está escaso actualmente en el Parque, ya que son pocas personas quienes manejan dicho expertise. Por otro lado, para todos los casos el nivel de experiencia previa que han tenido los empresarios y trabajadores ha sido un factor importante para que puedan emprender los negocios de fabricación y venta de muebles, así como para conseguir el puesto de trabajo que actualmente poseen. Una experiencia que ha sido formada con lo aprendido desde muy jóvenes en el mismo oficio o similares, en especial para técnicas manuales como el tallado de la madera o maniobrar máquinas especiales, factores importantes para la calidad y diseño del mueble.

#### **2.4.3. *Supercategoría actitudes***

Para el entendimiento de esta supercategoría se han identificado las siguientes categorías: disposición hacia la enseñanza, disposición hacia el aprendizaje, disposición para asistir a cursos o capacitaciones, puntualidad de la entrega, fuga del conocimiento y proactividad.

**Tabla 23: Citas principales: supercategoría actitudes**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
<p><b>Caso 1</b></p>	<p>“ (...) siempre he tenido bastantes ganas de enseñarles (a sus alumnos de tallado) yo soy una persona abierta para transmitir las cosas o experiencia".</p> <p>"(...) a la gente no le gusta enseñar (refiriéndose a sus trabajadores), ese es el problema" (...) ellos trabajan individualmente, o no les gusta enseñar o no quieren que aprendan lo de ellos otras personas".</p> <p>"(...) uno requiere gente que aprenda (...) para que ayuden a trabajar".</p> <p>"No pude completar mis estudios, tenía la opción de estudiar a distancia pero no pude porque tenía bastante trabajo (...) perdí la opción de mejorar las cosas, porque ahora uno se da cuenta de que es muy importante actualizarse y estudiar"</p> <p>"E. ¿Cuál es la habilidad más importante que debe tener alguien en el taller? UIC1. Puntualidad en la entrega de la tarea".</p> <p>"(...) antes tenía doce personas que en mi propio taller trabajaban, pero han aprendido y han abierto sus talleres (...) mucha gente viene sin saber nada y conmigo aprenden, y hacen su empresa también".</p>	<p>"Me gusta aprender."</p> <p>"Él, a pesar de sus edad, está muy predispuesto a aprender."</p> <p>"(...) hay cosas que él sabe pero nunca va a dejar de seguir aprendiendo."</p> <p>"(...) incluso está dentro de mis planes muy pronto estudiar comunicación porque para tener todo tipo de trabajos influye mucho lo que es la computación y aprender de sistemas y algo de idiomas".</p> <p>"(...) Lo llevé en IPAE (un curso de administración de empresas), después asistí a una charla que hubo en CITEmadera hace tiempo y otro de una ONG que vino, sobre marketing".</p>
<p><b>Caso 2</b></p>	<p>"(...) cuando los muchachos quieren aprender, vienen y me dice dame trabajo. Todos entran lijando".</p> <p>“Nosotros queremos enseñarles porque necesitamos que aprendan y escuchen (...) les hago entender que son jóvenes y pueden aprender si se lo proponen".</p> <p>"(...) a mí me encantaría enseñar ebanistería"</p> <p>"(...) al final le puso ganas, fue muy empeñoso, aprendió y se convirtió en mi brazo derecho (...) incluso él mismo se compraba sus herramientas, muy animoso".</p> <p>"a él (el hijo) también le gusta y quiere hacer su propio negocio".</p> <p>"(...) han estado con nosotros tres, cuatro años y luego ya se han independizado y han abierto su taller".</p> <p>"(...) mi hijo es muy empeñoso".</p>	<p>"(...) no es que tampoco sienta que no necesite, porque no es que sea un gran vendedor, solo que no me ha nacido ir."</p>



<p><b>Caso 3</b></p>	<p>"E. ¿fue necesario enseñarles algo a esas personas? ¿O ya tenían el conocimiento suficiente para realizar las tareas asignadas? U1C3. No, ya sabían".</p> <p>"(...) ella (una trabajadora clave) duró conmigo 6 años. Ella se ha ido hace poco nomás; tenía bastante experiencia y labia para convencer al cliente (...) se puede decir que yo he aprendido de ella también".</p> <p>"(...) él (su sobrino) solito de curioso ha podido aprender, ya sabe, hasta vende solito".</p> <p>"E. ¿Alguna vez ha asistido a capacitaciones de COFIDE o de otra organización sobre manejo de negocios? U1C3. No, nunca he tenido tiempo".</p>	
<p><b>Caso 4</b></p>	<p>"(...) claro, siempre paramos enseñándoles (...) que van a hacer poco a poco de acuerdo a su desenvolvimiento".</p> <p>"(...) En vez de sentirse con más capacidad por lo que es más antiguo, pone muchos peros y muchas veces no quiere enseñar a los nuevos (respecto un trabajador clave)".</p> <p>"(...) hay muchos que no quieren enseñar (...) he escuchado ese problema también en otros talleres".</p> <p>"E. ¿Alguna vez ha asistido a capacitaciones de COFIDE o de otra organización sobre manejo de negocios? U1C4. No, ¿para qué? Nosotros con el trabajo nomás poco a poco aprendemos.</p> <p>"(...) a veces les inculcó sobre el negocio (...) el problema es que tú puedes capacitarles o contratar a alguien que les enseñe, pero ellos igual se van fácilmente (...) desaparecen por más que les hayas pagado su maestro, su profesor, en vano es".</p>	<p>"Tengo otros planes personales, de acá serán unos 6 meses más que me quedo."</p>
<p><b>Caso 5</b></p>	<p>"(...) los jóvenes de ahora dicen: "quiero aprender, pero ¿cuánto voy ganando? Entonces, es lógico, pero para nosotros es difícil de esa manera (...) pero la voluntad siempre va a existir (de enseñarles)".</p> <p>E. ¿Usted alguna vez ha escuchado de los talleres de COFIDE o de alguna otra organización que imparta cosas similares como manejo de negocio? U1C5. Siempre he escuchado pero no he tenido la oportunidad, no me he dado ese tiempo".</p>	

Se puede observar que la disposición hacia la enseñanza, en el caso 1 se evidencia por la intención y motivación del empresario por enseñar a sus trabajadores, quien se considera una

persona abierta a transmitir lo que sabe. Sin embargo, es consciente de que a no todos sus trabajadores les gusta enseñar, además de que la manera de trabajar de ellos suele ser individual, lo que dificulta la creación de un ambiente de aprendizaje colectivo.

El empresario del caso 2 señala que tiene intención de enseñarles a sus trabajadores recién incorporados porque necesita que escuchen y aprendan para realizar correctamente sus funciones. Asimismo, manifestó su deseo de enseñar la técnica de ebanistería.

Caso contrario, en el caso 3 el empresario indica que en su experiencia no ha sido necesario enseñarles a sus trabajadores, porque ellos “ya sabían”.

En el caso 4, el empresario señala que a veces les inculca sobre el negocio, pero el problema es que igual se van fácilmente, por lo que no ve factible una capacitación o la contratación de algún maestro para que les enseñe. Así también, señaló que en un momento en que contaba con un trabajador antiguo poseedor de conocimiento clave para el negocio, este no apoyaba en la enseñanza a los nuevos trabajadores. Respecto a la caso 5, el empresario manifestó contar siempre con la voluntad de enseñarles a sus trabajadores, sin embargo, indicó que usualmente estos enfatizan las retribuciones económicas adicionales que se les pueda dar por poner empeño en el proceso de aprendizaje, lo cual merma dicha motivación existente.

Por otro lado, quien denota una mayor disposición hacia el aprendizaje es la trabajadora del caso 2, quien indica explícitamente que le gusta aprender y superarse, ya que señaló tener planes de estudiar alguna carrera que considera útil para los negocios. Asimismo, afirma que su jefe, el empresario, también se encuentra dispuesto hacia el aprendizaje, a pesar de su edad y de la experiencia ya adquirida, para lo cual menciona que “hay cosas que él sabe pero nunca va a dejar de seguir aprendiendo”: A su vez, el empresario del caso 2 señaló que el trabajador, su hijo, es muy empeñoso, e hizo referencia a un ex trabajador quien, debido a sus ganas de aprender y su empeño, se convirtió en su mano derecha.

En cuanto a la disposición para asistir a cursos o capacitaciones en el caso 1, el empresario manifiesta que no pudo completar estudios a distancia debido a que tenía mucho trabajo, sin embargo, reconoce que perdió la opción de mejorar aspectos en su negocio. En cuanto los casos 3 y 5, de igual manera, el empresario manifiesta que debido a la falta de tiempo no ha podido asistir a algún tipo de capacitación. Por el contrario, en el caso 4, el empresario señaló que no le parece necesario asistir a capacitaciones, ya que solo con el negocio día a día aprenden. Respecto a los trabajadores, el del caso 2 manifiesta que no le ha nacido ir a una de las capacitaciones que ya le habían ofrecido.

Asimismo, la puntualidad en la entrega es un factor que el empresario del caso 1 señala como la variable más relevante para su negocio. Esta categoría es altamente valorada por el empresario debido a que se debe trabajar bajo diversos tiempos para las etapas de diseño y fabricación de los muebles, asimismo, se debe cumplir los plazos cuando se trabaja como proveedor para alguna empresa comercial más grande.

Respecto a la fuga de conocimiento, esta categoría se manifiesta en todos los casos, en que los trabajadores desean seguir sus propios rumbos e independizarse, incluso el trabajador del caso 4 manifestó su interés de quedarse en la empresa solo seis meses más.

Con respecto a la proactividad, esta actitud se ve reflejada en el caso 2, en donde se informó sobre un ex trabajador quien tenía muchas ganas de aprender y mucha motivación hasta el hecho de comprar sus propias herramientas para mejorar en su técnica. Asimismo, se señaló que el actual trabajador también muestra empeño en los procesos de negocio pero que quiere seguir su propio camino.

- **Análisis Transversal de la supercategoría actitudes**

Como se pudo observar, es necesario que se aproveche el conocimiento que tienen los empresarios y que es compartido con sus trabajadores a fin de que puedan mejorar el proceso de fabricación de los muebles o procesos de ventas. Si bien en un inicio, es bien recibido por sus trabajadores, y ello tiene un impacto en el corto plazo sobre su motivación y desempeño, la experiencia les ha hecho entender de que en algún momento ellos se irán para emprender su propio negocio o buscar un mejor sueldo, lo cual influye en que la intención y motivación por el trabajo se pierda muy rápidamente. Asimismo, la disposición para asistir a cursos o capacitaciones es mínima con respecto a los empresarios. En su mayoría, los empresarios han sentido que el tiempo ha sido un factor crítico para seguir estudios que les permitan mejorar sus procesos de negocio. En el caso de los trabajadores, hubo dos casos opuestos, la trabajadora del caso 1, quien se encuentra motivada por aprender más y tener formación superior, y el trabajador del caso 2, quien no muestra interés por asistir a algún tipo de capacitación, a pesar de que ya se lo hayan ofrecido.

#### **2.4.4. *Supercategoría valores***

Para el análisis de la supercategoría valores, se han identificado las siguientes categorías: perseverancia, responsabilidad, deseo de superación personal y motivación.

**Tabla 24: Citas principales: supercategoría valores**

Unidad de Análisis	Directivo - propietario	Trabajador
<p><b>Caso 1</b></p>	<p>"E. ¿Qué cree usted que es lo más importante para una persona que tiene un negocio? U1C1. Perseverancia, porque si no lo eres, el negocio no camina".</p> <p>"(...) es un trabajador que es más consciente que otras personas"</p> <p>"ya más o menos a los 40 años me he dado cuenta de que no era dable trabajar solo para otra persona (...) uno toma iniciativa viendo los trabajos de estas empresas, entonces uno asimila también para formar para uno mismo"</p> <p>"(...) algunos de ellos tienen ya su propio taller".</p> <p>"(...) ahorita están haciendo un concurso del Ministerio de la Producción y yo estoy concursando también ahí, voy a presentar un trabajo y estoy enseñando".</p> <p>"E. ¿No ha visto ese interés o ese ímpetu? U1C1. Querer hacer un trabajo mejor, actualizarse, mejorar tus estilos de trabajo, no muchos piensan eso".</p> <p>"E. ¿Y usted siente que cuando les habla, a ellos les interesa, lo escuchan, lo aplican? U1C1. Algunos (...) otros piensan que estoy bromeando (...) pero yo hablo con seriedad".</p>	<p>"Mi jefe, a sus años, ha ingresado a un concurso en el CITEmadera y está aprendiendo mucho".</p> <p>"Me puede alimentar y hacer crecer como persona."</p> <p>"Esa es mi proyección en el futuro, abrir una tienda o dedicarme vía online".</p> <p>"(...) incluso yo me he sentido limitada cuando he querido atender clientes extranjeros y no he podido, ese siempre ha sido mi sueño, mi meta."</p> <p>"Lo llevé en IPAE (un curso), después asistí a una charla que hubo en CITEmadera hace tiempo y otro de una ONG que vino, sobre marketing".</p> <p>"(...) asistí a los cursos, porque yo quería aprender y él también deseaba que yo aprendiera para tener conocimiento sobre la administración de la empresa".</p> <p>"Me gusta descubrir nuevas cosas, me gustan los diseños, me gusta la innovación."</p>
<p><b>Caso 2</b></p>	<p>"(...) era muy responsable y podíamos dejarlo a cargo cuando, por ejemplo, nos íbamos de viaje".</p> <p>"(...) sí, mucho, porque sus ganas de trabajar se reflejaban en avances rápidos en los pedidos".</p> <p>"(...) nosotros valoramos mucho a los chicos de la sierra y de las selva, tienen más motivación y más entrega al momento de trabajar".</p> <p>"(...) él antes estudiaba (su hijo) pero decidió que era mejor apoyarnos, que es lo que más le gusta y por eso él está acá con nosotros".</p>	<p>"Yo quisiera agrandar el negocio de mis papás."</p> <p>"E. ¿Has asistido a capacitaciones en temas de producción o en temas de ventas? U2C2. No, me han ofrecido sí, porque acá vienen a ofrecer bastante pero no (...) no me ha nacido ir".</p>

<p><b>Caso 3</b></p>	<p>"(...) yo para poner este negocio he trabajado dos años casi gratis, yo trabajaba para una chica que yo ayudaba sin que me pague sueldo, simplemente a veces me invitaba a almorzar y yo la ayudaba a acomodar su mercadería".</p> <p>"(...) me comenzó a presentar así un montón y como yo conocía el negocio de los pernos porque anteriormente he trabajado en una ferretería y sé más o menos los precios y todo eso y, ya pues, llegué a un acuerdo y les comencé a proveer".</p> <p>"(...) he ido surgiendo por casualidad, hasta que me gustó y con este negocio me quedé porque siempre iba cambiando, he tenido varios negocios".</p>	
<p><b>Caso 4</b></p>	<p>"(...) para también dedicarnos a otros servicios y no quedarnos en corte nomás".</p> <p>"(...) les hablo sobre el negocio, pero a ellos a veces se les suben los humos, reniegan y se van".</p>	<p>"Como yo también soy armador, yo mismo voy a poner mi negocio."</p> <p>"Comprometido sí me siento porque, lastimosamente, me gusta este trabajo."</p>
<p><b>Caso 5</b></p>	<p>"E. ¿Usted ha podido ver de casualidad algunos negocios de sus vecinos y ha dicho "esto es bueno, yo creo que podría hacerlo también en mi negocio"? U1C5. Sí, actitud y un poquito de perseverar en lo que uno quiere".</p> <p>E. ¿Usted alguna vez ha escuchado de los talleres de COFIDE o de alguna otra organización que imparta cosas similares como manejo de negocio? U1C5. Siempre he escuchado pero no he tenido la oportunidad, no me he dado ese tiempo".</p> <p>"(...) claro, mejorar en el sentido, primero de uno mismo y por otro lado, también el mismo ánimo tiene que existir en todas las personas que conformamos el equipo".</p>	<p>"(...) el dueño me apoya (...) para poder salir adelante y no quedarme así toda la vida."</p> <p>"E. ¿Conoces sobre los talleres que dan el COFIDE, CITEmadera? U2C5. Sí he escuchado, pero no he podido asistir."</p>

Con respecto al deseo de superación personal, en los casos 1, 3,4 y 5 se evidenció que los empresarios tenían intención de generar sus propios negocios, y dejar de depender de un jefe. Como menciona el empresario del caso 1: "ya más o menos a los 40 años me he dado cuenta de que no era dable trabajar solo para otra persona". Además, han querido superarse a nivel de sus negocios y promover su crecimiento, como el empresario del caso 4: "(...) para también dedicarnos a otros servicios y no quedarnos en corte nomás". Se observa que todos ellos quieren dar un paso hacia adelante para el éxito en el negocio de muebles. Desde el lado de los trabajadores, se contagian de estas ansias de superación para contribuir en el negocio a través del apoyo que reciben por parte de sus jefes y la participación en los Centros de Innovación



Tecnológicos. Un caso claro, es cómo el hijo del empresario del caso 2, quiere ampliar el negocio de su padre o, en el caso 5, que se comenta lo siguiente: "(...) el dueño me apoya (...) para poder salir adelante y no quedarme así toda la vida". En otros casos, contaron con socios para emprender el negocio, como en el caso 3: "Entonces conocí a una amiga que tenía un local grande aquí al frente y casi vacío, y ella estaba un poco descapitalizada (...) ahí comencé a almacenar." Desde el lado de los trabajadores, para los casos 2 y 5, han conocido de ofertas de estudios que les permita mejorar sus capacidades en el trabajo, pero no llegaron a inscribirse o a recibir alguna capacitación ofrecida: "E. ¿Has asistido a capacitaciones en temas de producción o en temas de ventas? U2C2. No, me han ofrecido sí, porque acá vienen a ofrecer bastante pero no.". A diferencia de ellos, en el caso 1, el trabajador sí llevó cursos ofrecidos tanto en IPAE como por una ONG.

Con respecto a la perseverancia, en los casos 1 y 5, es considerada una cualidad importante que deben tener ellos, como empresarios, y poder promover el desarrollo y continuidad del negocio. Inclusive por el hecho de poder aprenderlo desde el negocio de sus competidores (vecinos). Ello se sustenta con el siguiente extracto mencionado por el empresario del caso 1: "E. ¿Qué cree usted que es lo más importante para una persona que tiene un negocio? U1C1. Perseverancia, porque si no lo eres, el negocio no camina".

Con respecto a la responsabilidad, como parte de las competencias que debía tener los trabajadores, en los casos 1 y 2 los empresarios están de acuerdo que quien cumple con ello es aquel que es más consciente que los demás para poder cumplir con lo asignado. Por ejemplo, en el caso 2 se sustenta con lo siguiente: "(...) era muy responsable y podíamos dejarlo a cargo cuando, por ejemplo, nos íbamos de viaje". Ello es consecuencia de la confianza que se genera cuando trabajan con personal responsable y que saben que no deben estar detrás de ellos para que cumplan con lo que se les asigne, sino son hasta más autónomos a diferencia del resto.

La motivación es un factor importante para que los trabajadores de una empresa puedan sentirse productivos y alineados a las metas de la misma. Para el caso 2, se evidencia lo mencionado por el empresario con lo siguiente: "(...) si mucho, porque sus ganas de trabajar se reflejaban en avance rápidos en los pedidos". Mientras, en el caso 5 el empresario entiende que la motivación debe comenzar por cada uno y transmitirse al equipo: "(...) claro, mejorar en el sentido, primero de uno mismo y por otro lado, también el mismo ánimo tiene que existir en todas las personas que conformamos el equipo". Con respecto a los empleados, en el caso 1, se considera que las actividades que se realizan allí generan oportunidad de pensar en cosas nuevas por aprender y por emprender. Asimismo, el empresario del caso 1 comenta que considera importante conocer e indagar sobre cómo es que funcionan otras empresas que tengan similitud con la suya

para saber qué es lo que están haciendo bien y qué tipo de iniciativas podría desarrollar para que su negocio sea competitivo en el mercado y no pierda clientes. Eso le genera una energía y ambición positiva por querer ser mejor en su sector.

- **Análisis transversal de la supercategoría de valores**

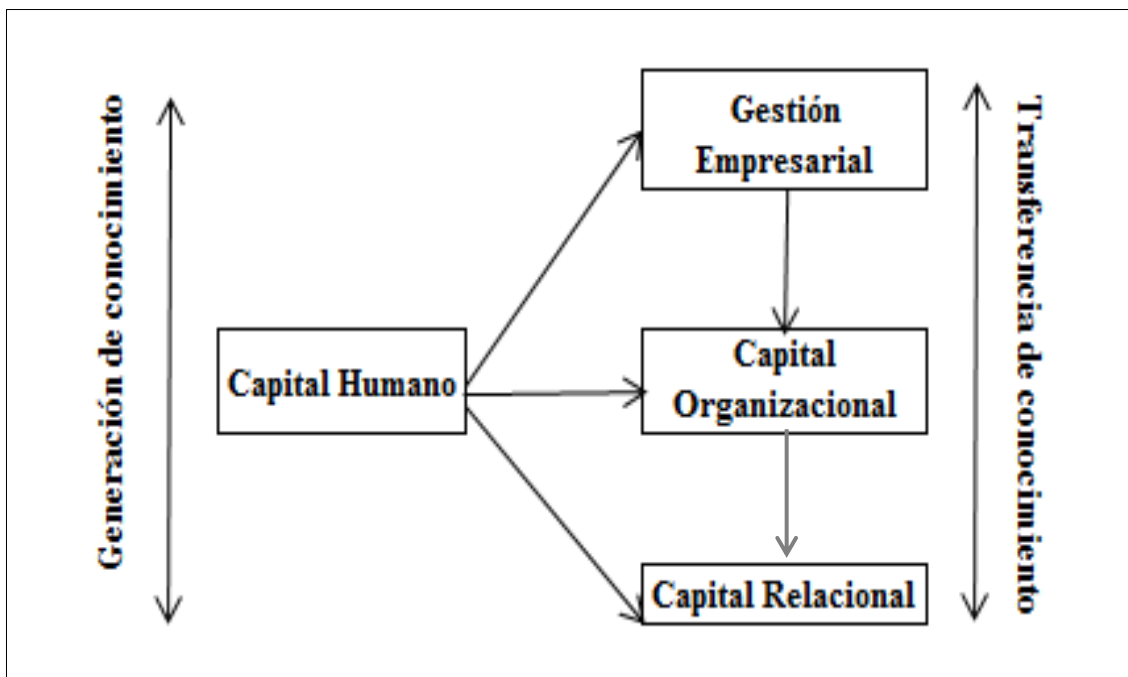
Como se presentó anteriormente, se identifica que existen deseos de superación personal, tanto de los empresarios como también de sus trabajadores. Lo importante a considerar es el hecho de que los empresarios inspiren a sus trabajadores a conseguir nuevas metas como parte de su crecimiento profesional en el negocio, tal como se evidencia en los casos 1 y 5, relevante en el caso de identificarse sucesores potenciales que puedan ser parte estratégica del negocio y darle continuidad a la visión que tienen los empresarios para su éxito.

Por otro lado, el factor motivación deberá ser perenne en todas las empresas de los casos estudiados y, de la información que se recopiló, se debe otorgar espacios de participación activa para los trabajadores y puedan discutir sobre oportunidades de mejora para la empresa. Así, se sentirán más involucrados en la toma de decisiones y con efectos positivos en su compromiso y productividad en las labores que les sean asignadas.

Un valor que se menciona es el de la perseverancia, y desde la perspectiva de los empresarios, porque el negocio de la venta de muebles no es un negocio fácil, existen muchos competidores y se trabaja con el mismo material principal, la madera o melamine, según sea el caso. Deben ser perseverantes para poder encontrar oportunidades para que puedan fortalecer su negocio por sobre los demás y, como dicen, “hacer que su negocio camine”. Ello también debe ser compartido activamente con los trabajadores y potenciales sucesores porque es parte de la cultura que viven para poder hacer sus negocios, mantenerse siempre involucrados en la operación, enseñar a quienes tengan que mejorar y felicitar a quienes tengan un desempeño cada vez mejor.

### 3. Marco conceptual emergente

Figura 8: Marco conceptual emergente



Las actividades de la gestión del conocimiento, de acuerdo a Davenport y Prusak (2001), que se han identificado en los casos de estudio son la generación y la transferencia de conocimiento, tanto tácito como explícito, principalmente de manera informal y aislada. En dicho hallazgo, el principal actor es el directivo - propietario, ya que el trabajador asume un rol pasivo.

Se ha hallado que la generación de conocimiento se manifiesta por medio de prácticas relacionadas a la adquisición de conocimiento, tales como la incorporación de una persona con conocimientos relevantes para el negocio y las relaciones con clientes. Por otro lado, la transferencia de conocimiento se da principalmente desde el directivo - propietario hacia el trabajador cuando, al inicio del vínculo laboral, a manera de inducción, el primero enseña cómo realizar las tareas operativas a los trabajadores que se incorporan a la empresa.

El conocimiento que se transfiere a los trabajadores del taller productivo y del punto de venta, según corresponda, es tanto tácito como explícito. El conocimiento tácito necesario en el taller está referido a las destrezas técnicas para el manejo de la materia prima, tales como el corte, el armado, el tallado, entre otros. Este último es un conocimiento clave en los casos en los cuales se trabaja la ebanistería, ya que se trata de una especialización que se logra dominar con muchos años de experiencia. El conocimiento explícito que se transfiere en el taller está referido a asuntos tales como los tipos de materia prima e insumos, los tipos de diseño, el proceso de producción,

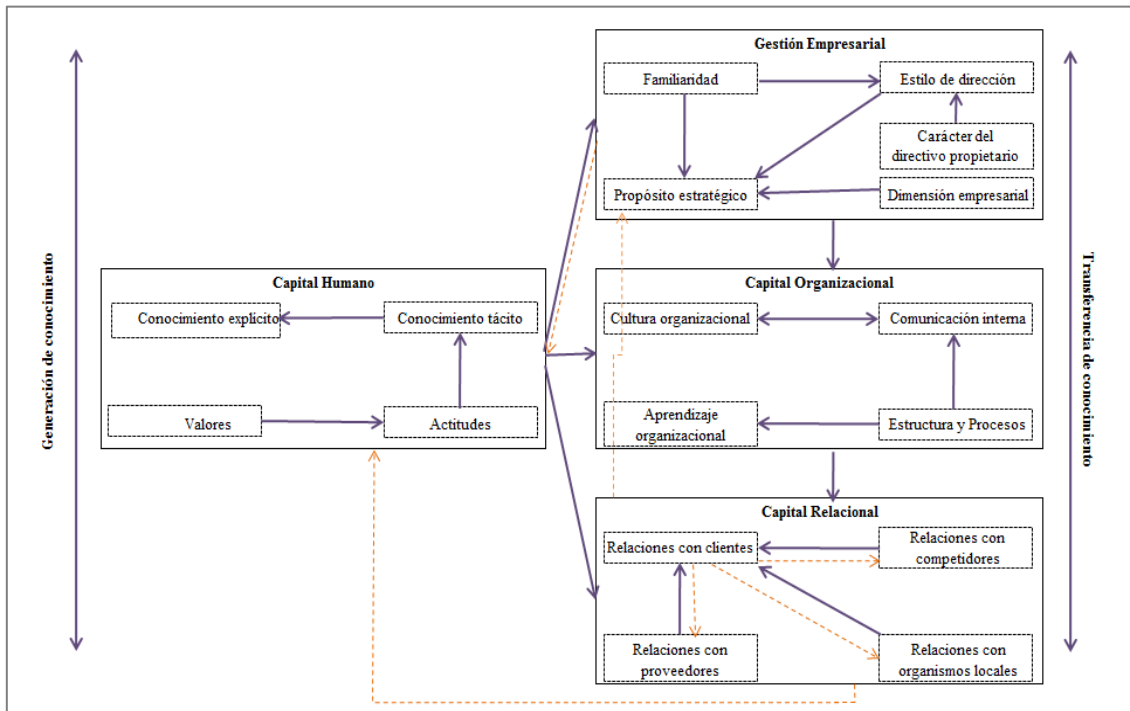
entre otros. El conocimiento tácito necesario en el punto de venta está referido a las habilidades interpersonales y actitudes necesarias para lograr los objetivos comerciales. El conocimiento explícito que se transfiere al vendedor está referido a asuntos tales como los tipos de productos y sus precios, los beneficios de la calidad de la madera con la que se trabaja o del servicio brindado, entre otros.

El directivo – propietario, como gestor de la empresa, asume un rol activo en relación a las acciones halladas relativas a las actividades de gestión del conocimiento. Promueve la generación de conocimiento, debido al requerimiento de personas que se adecúen a las necesidades actuales del negocio, las que radican en su operatividad, y mediante relaciones con agentes externos. Así también, promueve la transferencia de conocimiento a partir de la enseñanza de la realización de tareas relativas a las funciones que asume cada trabajador. Asimismo, su rol activo también se ve reforzado por la ventaja proporcionada por su experiencia en relación a la del trabajador. Por otro lado, el trabajador asume un rol pasivo al estar enfocado en llevar a cabo dichas tareas en base al conocimiento que le imparte el directivo - propietario, y por la inestabilidad de su vínculo laboral.

Existen factores que explican la manifestación de estas actividades y que se agrupan en los siguientes cuatro elementos: capital humano, gestión empresarial, capital organizacional y capital relacional. Estos factores se configuran como promotores e inhibidores de las actividades de gestión del conocimiento en los casos de estudio.

A continuación, se presenta el marco conceptual ampliado, así como el detalle de las relaciones encontradas entre dichos factores y elementos:

**Figura 9: Marco conceptual emergente ampliado**



### 3.4. Gestión Empresarial

La Gestión Empresarial comprende aquellos factores que, en conjunto, determinan la manera en la cual el empresario organiza y dirige su negocio, como el propósito estratégico, familiaridad, estilo de dirección, carácter del directivo - propietario y dimensión empresarial. Estos representan su naturaleza, objetivos, necesidades, posibilidades y perspectivas particulares.

El presente elemento es importante dado que cualquier iniciativa en relación a las actividades de la gestión del conocimiento es llevada a cabo por el directivo - propietario para la gestión de su empresa.

Es relevante considerar que cada uno de los factores que comprende la Gestión Empresarial presenta particularidades distintas en los casos de estudio. En todos los casos analizados, se observa que los componentes familiaridad y estilo de dirección, así como el de dimensión empresarial, influyen en el propósito estratégico de la empresa, el cual representa la dirección que guía la organización y dirección del negocio.

Cuando existe participación familiar de una segunda generación, acompañada de una sólida confianza familiar, es más probable la sucesión y, por ende, la continuidad del negocio, lo cual influye en la definición de objetivos empresariales y la claridad de los mismos. Al contrario, en aquellos casos en los cuales la probabilidad de sucesión es incierta o nula, la continuidad del



negocio se ve afectada de manera negativa, desalentando iniciativas relacionadas a la mejora y crecimiento, dentro de las cuales calzarían actividades de la gestión del conocimiento.

Asimismo, el carácter del directivo – propietario influye en su estilo de dirección. Este se encuentra principalmente caracterizado por el nivel de involucramiento del mismo con el negocio, la delegación de decisiones y la apertura a recibir ideas, lo que origina determinadas condiciones que afectan la definición y consecución de objetivos, así como la búsqueda e identificación de oportunidades y amenazas, y de fortalezas y debilidades. Se ha observado que en aquellos casos en los cuales este factor representa un alto involucramiento del propietario con el negocio y no existe la delegación de decisiones siquiera menores o relativas a funciones específicas, los objetivos empresariales son menos claros y es poco probable que se concreten mejoras planteadas, inhibiendo las actividades de la gestión del conocimiento.

Por otro lado, la dimensión empresarial – que representa la cantidad y calidad de recursos empresariales – tiene una influencia directa en los objetivos que el directivo - propietario se plantea. La dimensión empresarial de todos los casos analizados es pequeña, debido a la escasez de recursos considerados esenciales por el directivo - propietario, lo cual influye en el planteamiento de objetivos empresariales que no correspondan a otra cosa que a la inmediata adquisición de aquellos. Así también, la dimensión empresarial en los casos de estudio se caracteriza por un vínculo laboral inestable, el cual debido a sus implicancias, representa un factor inhibitorio.

Las actividades de gestión del conocimiento, en su naturaleza formal y consciente, deben partir de un determinado propósito estratégico. Sin embargo, dado que en los casos de estudio los factores de la gestión empresarial se configuran de tal forma que el propósito estratégico resulta débil, las acciones relativas a las actividades de la gestión del conocimiento no responden a una iniciativa formal, integrada y consciente.

### **3.5. Capital Organizacional**

El segundo elemento identificado es el Capital Organizacional que comprende factores como cultura organizacional, comunicación interna, aprendizaje organizativo y estructura, y procesos. Su relevancia radica en que representa las rutinas organizacionales que generan o impiden los procesos de acción para las actividades del conocimiento. En la investigación, se identificó que la cultura y la estructura y procesos de la organización tienen una influencia directa en la existencia de acciones relativas a las actividades del conocimiento. Se halló que en los casos en los cuales el directivo - propietario y su trabajador clave comparten una cultura que acepta el cambio y está orientada a servir y ofrecer calidad al cliente, existen ciertas acciones, tanto internas

como externas, de generación y transferencia de conocimiento para la incorporación de mejoras en los productos y servicio ofrecido.

Asimismo, la finalidad de la comunicación interna, influenciada por la confianza laboral, está relacionada con la cultura organizacional. Cuando se enfoca en el control y se aleja de la proporción de información y del fomento de motivación, dificulta en que esta se comparta entre más trabajadores y se fortalezca, e inhibe el involucramiento del trabajador en el negocio. Por otro lado, la estructura y procesos organizacionales, que están compuestos por la integración del negocio y la división de tareas, influyen a su vez en la comunicación interna y en la generación de espacios para el aprendizaje organizacional.

La cultura, como especie de identidad compartida dentro de la organización, promueve el involucramiento del trabajador, y conforme existen lazos de confianza y se fomenta la motivación por parte del directivo – propietario, se fortalece. En los casos de estudio, este último aspecto facilita las interacciones entre directivo – propietario y trabajador clave, por medio de la promoción de espacios para la transferencia de conocimiento tácito. A nivel organizacional, esta figura se ve inhibida debido principalmente a la inestabilidad del vínculo laboral. De tal manera, cuando la cultura presenta una fuerte confianza laboral entre el directivo – propietario y el trabajador, se promueve la transferencia de conocimiento tácito cognitivo por parte del primero hacia el segundo.

El aprendizaje organizacional, por imitación y por experiencia, coincide con la manera en que el directivo – propietario ha aprendido a lo largo de sus experiencias previas, lo cual replica en su negocio, no habiéndose implementado nuevas formas de aprendizaje. Por ende, ambas formas de aprendizaje de aspectos relacionados a la operatividad del taller o punto de venta, según corresponda, promueven la transferencia de conocimiento tanto tácito como explícito. Asimismo, la estructura y procesos de la organización se caracterizan por una rigurosa división de tareas en los casos de estudio, lo cual inhibe la generación de espacios para el trabajo en equipo, influyendo en las formas de aprendizaje organizacional y la transferencia de conocimiento.

Finalmente, la gestión empresarial, representada principalmente por el propósito estratégico y el estilo de dirección del empresario, influyen en el capital organizacional por medio de su influencia directa en la cultura organizacional así como en la determinación de su estructura y procesos. De esta manera, se identificó que el propósito estratégico y el estilo de dirección, por medio de la cultura, estructura y procesos organizacionales, pueden promover o inhibir la generación y transferencia de conocimiento al no desarrollar el involucramiento del trabajador y obstaculizar la interacción entre los mismos.

### **3.6. Capital Relacional**

Este elemento comprende factores como las relaciones con clientes, relaciones con competidores, relaciones con proveedores y relaciones con organismos locales, es decir, engloba a las relaciones con agentes externos que derivan en un conjunto de conocimientos desde el exterior para la organización, las cuales se ven influenciadas tanto por el capital organizacional como por la gestión empresarial.

Se observó que cuando el capital organizacional, es decir las rutinas organizacionales, está guiado bajo una cultura de servicio al cliente y búsqueda de estándares de calidad, las relaciones con agentes externos, especialmente con los clientes, se ven fortalecidas y se caracterizan por la recepción de opiniones de los mismos, favoreciendo la generación de conocimiento que, cuando se aplica, contribuye al fortalecimiento de las relaciones con clientes.

Por otra parte, cuando se presentan relaciones con proveedores producto de la tercerización de una parte de la producción o de alguno de sus procesos, se genera una oportunidad para la generación de conocimiento que finalmente no se efectúa ya que la relación se queda en el plano comercial.

Las relaciones con actores externos se encuentran alineadas a un aprovechamiento de oportunidades del entorno por parte del directivo - propietario dadas las condiciones favorables que brinda ser parte de un conglomerado industrial, como la afluencia de clientes, la cercanía de competidores y proveedores, y las actividades derivadas de organismos locales. Las relaciones con organismos locales producto de la asistencia a sus capacitaciones, les permite promover la generación de conocimiento desde la adquisición externa. A pesar de las relaciones existentes con los agentes externos en mención, se observó que aún existe oportunidad para su mayor aprovechamiento en términos de generación de conocimiento.

Asimismo, el directivo - propietario juega un rol protagónico al estimular o no la interacción entre sus trabajadores y ambiente externo, es decir, actores externos. En los casos estudiados, se ha encontrado que dicha estimulación existe de manera muy tenue, presentándose solo en aquellos casos en los cuales el empresario involucra a sus trabajadores en el desempeño organizacional.

### **3.7. Capital Humano**

Finalmente, el capital humano comprende el conocimiento explícito, conocimiento tácito, valores y actitudes de las personas que conforman la organización, es decir, del directivo - propietario y de trabajadores, influyendo en la gestión empresarial y en el capital organizacional, así como también en el capital relacional. Es decir, el conjunto de conocimientos, valores y

actitudes de los miembros de la organización determina la manera en la cual el empresario organiza y dirige su negocio, así como las rutinas organizacionales de las cuales derivan los procesos de acción para las actividades de la gestión del conocimiento y las relaciones existentes con agentes externos.

Cuando los valores y actitudes están orientados a una buena disposición hacia el aprendizaje y hacia la enseñanza, así como a un deseo de superación personal y motivación, entre otros, se fortalecen aspectos de la cultura organizacional como la confianza laboral, favoreciendo la transferencia de conocimiento por medio de conversaciones entre directivo – propietario y trabajador. Sin embargo, como se ha mencionado, esta figura se manifiesta en los casos de estudio a nivel de directivo – propietario y trabajador clave, mas no a nivel organizacional, donde la mayoría de trabajadores muestran valores y actitudes no favorables y su pertenencia a la empresa está caracterizada por un vínculo laboral inestable. Asimismo, a partir del fortalecimiento de aspectos de la cultura organizacional como la actitud de servicio y estándares de calidad, también se promueve la generación de conocimiento por medio de la adquisición externa desde clientes y organismos locales.

Por otro lado, conforme el conjunto de conocimientos tanto tácitos como explícitos en la organización es más valioso para la misma, la transferencia de los mismos revela mayor utilidad. Sin embargo, en la mayoría de los casos se encuentra que los conocimientos se encuentran en mayor parte en su naturaleza tácita y radican en las destrezas técnicas necesarias para la producción de los muebles y de los servicios ofrecidos, producto de las experiencias previas sobre todo de los directivos – propietarios a lo largo de toda su trayectoria.

La supremacía del conocimiento tácito frente al conocimiento explícito coloca en relevancia la transferencia de conocimiento ya que esta puede darse de manera inconsciente a diferencia de la adquisición – principal forma de generación de conocimiento en los casos de estudio – que responde a una búsqueda voluntaria de conocimiento. Sin embargo, cuando la estructura y procesos de la organización se encuentra marcada por una rigurosa división de tareas y falta de conocimiento respecto a todo el proceso de producción por parte de los trabajadores, se inhibe la generación de espacios para el trabajo conjunto y la transferencia de conocimiento tácito entre trabajadores.

Asimismo, en aquellos casos en los que existe una sólida base de conocimientos por parte del trabajador, al lado de confianza laboral y un determinado estilo de dirección, se producen espacios de fusión entre él y el directivo – propietario para la generación de conocimiento, configurándose como la mejor combinación de los factores identificados como promotores del conocimiento.



## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LINEAMIENTOS DE ACCIÓN**

### **1. Conclusiones**

a. Las actividades de gestión de conocimiento se manifiestan en los casos de estudio a través de iniciativas informales y aisladas tanto de generación como de transferencia de conocimiento. Por un lado, la generación de conocimiento se manifiesta en los casos de estudio a través de prácticas relacionadas a la adquisición externa de conocimiento. Por otro, la transferencia de conocimiento se da principalmente desde el empresario hacia el trabajador al inicio del vínculo laboral, en base a aquellos conocimientos necesarios para la operatividad en taller de producción o punto de venta, y también durante su período de pertenencia a la empresa. De esta manera, se hallaron rasgos pertenecientes a dos de las tres actividades propuestas por Davenport y Prusak (2001), aunque principalmente se limitan a las actividades laborales diarias.

b. El conocimiento, como recurso, es necesario de ser identificado como una necesidad o como un activo a utilizar mediante la gestión empresarial, que es la manera en la cual el directivo – propietario organiza y dirige su empresa hacia la consecución de sus objetivos. Sin embargo, en general, la gestión empresarial en los casos de estudio se presenta débil, con un conjunto de factores que configuran poca claridad en los objetivos empresariales, por lo que constituye la principal barrera para la manifestación integrada, formal y consciente de las actividades de la gestión del conocimiento. Como indicaron Matos y Chalmeta (2009), un correcto uso del conocimiento requiere de una estrategia en torno al mismo, por lo que no es posible afirmar que, en los casos de estudio, este se esté aprovechando dado que no existe una orientación formal hacia su uso.

c. La generación de conocimiento se manifiesta principalmente por medio de la adquisición externa de conocimiento, a través de la incorporación de trabajadores poseedores de una parte del conocimiento requerido para las operaciones de producción y comercialización de la empresa, conocimiento principalmente adquirido por medio de la experiencia, dada la importante valoración del directivo – propietario hacia esta y dada su representatividad por sobre la formación superior en el mercado laboral local para los casos de estudio. De acuerdo al diagnóstico del MINCETUR (2004), el sector ofrece escasa mano de obra calificada, por lo que es necesario incurrir en otras actividades de generación de conocimiento, tales como las oportunidades que ofrece el CITEMADERA. Asimismo, el segundo medio más importante de la generación de conocimiento es mediante la adquisición externa de conocimiento, a través de la recepción de opiniones de clientes alineada a la búsqueda de su satisfacción y confianza, mediante



la cual se han adquirido conocimientos relativos al mercado y se ha mejorado los conocimientos empresariales. Se ha observado que una vez aplicado el conocimiento generado a partir de este segundo medio, se han producido mejoras en el producto ofrecido en términos de diseño, funcionalidad y calidad, permitiendo satisfacer a actuales clientes, fidelizarlos y obtener nuevos por medio de recomendaciones. Esto valida la relevancia del capital relacional, como lo señala Alama (2010).

d. La transferencia de conocimiento se manifiesta principalmente desde el directivo - propietario hacia trabajadores al inicio del vínculo laboral y a modo de inducción, donde el primero le transfiere los conocimientos tácitos y explícitos relacionados a la operatividad del taller de producción y punto de venta, según corresponda, necesarios para la ejecución de las funciones o tareas de las que estará a cargo. Además, durante el período de permanencia en la empresa, la transferencia de este conocimiento se continúa efectuando pero a través de la imitación y la práctica. La transferencia de conocimiento tácito cognitivo desde el directivo – propietario hacia trabajadores se efectúa por medio de conversaciones casuales durante la operatividad del día a día en pequeños momentos de descanso y consiste en la transferencia de valores y actitudes así como de experiencias de vida para su mejora. Sin embargo, la efectividad de la transferencia de este tipo de conocimiento se ve truncada dado el corto período de tiempo de permanencia en la empresa de la mayoría de los trabajadores, a partir de la inestabilidad del vínculo laboral propio de la dimensión empresarial, por lo que el trabajador clave figura como aquel que, por su tiempo de casa, pudo recibir este conocimiento.

e. Dada las limitaciones respecto al manejo de las TICs, pero sobre todo dada la acción consciente que implica la codificación de conocimiento tácito en explícito, no se encuentran rasgos de esta actividad en los casos estudiados. Sin embargo, para algunos trabajadores, se trata de una posibilidad a considerarse debido a los beneficios, sobre todo en términos de ahorro de tiempo, que traería consigo.

f. La gestión empresarial en los casos estudiados se encuentra bastante influenciada por su dimensión empresarial, que revela importantes limitaciones en el aspecto financiero y evidencia la dificultad para la implementación de herramientas para las actividades de gestión de conocimiento que requieran inversión financiera. Asimismo, la familiaridad resulta esencial para la gestión empresarial al influir en la continuidad del negocio y a su vez en el propósito estratégico.

g. Por otro lado, la gestión empresarial comprende un estilo de dirección caracterizado por un alto involucramiento del propietario con el negocio, restándole tiempo para

el planteamiento de un propósito estratégico. Así, como se había señalado, se inhibe la manifestación de actividades de gestión del conocimiento de manera formal. Así también, las actuales acciones de transferencia de conocimiento tácito técnico desde el directivo – propietario hacia el trabajador, promovidas por la necesidad de operatividad y la disposición hacia la enseñanza, se ven disminuidas en tanto el alto involucramiento también resta tiempo para los espacios de aprendizaje mediante la imitación que suele brindar el directivo – propietario.

h. La menor disponibilidad de tiempo para el aprendizaje mediante la imitación en relación a la transferencia desde el directivo – propietario hacia los trabajadores, como parte del capital organizacional, promueve la tercerización de una parte de la producción o de su proceso, estableciendo relaciones con competidores y proveedores, que significa una oportunidad para la generación de conocimiento. Sin embargo, estas no se aprovechan y se mantienen solo en el nivel comercial.

i. El capital organizacional, representado por las rutinas organizacionales de las cuales derivan los procesos de acción para el conocimiento, es determinado por la gestión empresarial. Cuando esta y su estilo de dirección presentan algunas condiciones favorables hacia el trabajador, entonces la comunicación interna se usa como medio para motivar, se desarrolla confianza hacia el directivo - propietario y existen espacios para el aprendizaje organizacional. Estos promueven el alineamiento a una cultura que favorece la adquisición externa de conocimiento, las conversaciones casuales con los trabajadores y cercanía para el aprendizaje por imitación, es decir, promueven la generación y transferencia de conocimiento. Sin embargo, como se ha señalado, un alto involucramiento del propietario con el negocio disminuye los espacios de aprendizaje por imitación cuando aquel simboliza la fuente de conocimiento.

j. El capital relacional, compuesto por relaciones con agentes externos, se aprovecha como fuente de conocimiento cuando la cultura organizacional está orientada al servicio y a la calidad, y en tanto más expandida se encuentra dentro de la organización. Actualmente, las relaciones más provechosas para los casos estudiados son aquellas sostenidas con los clientes, a partir de donde se generan conocimientos empresariales y respecto al mercado.

k. Finalmente, la gestión empresarial, el capital organizacional y el capital relacional se ven promovidos o inhibidos por el capital humano, es decir, por el conjunto de conocimientos, valores y actitudes de los miembros de la organización en general. Los valores y actitudes tanto de trabajadores como de directivos – propietarios influyen en la gestión empresarial y en el capital organizacional, así como en el aprovechamiento del capital relacional,

mientras que sus conocimientos explícitos y tácitos constituyen el actual recurso sobre los que se aplican las actividades.

l. Dada la deficiente base de conocimientos acumulados en el capital humano resulta complicado aplicar actividades de gestión del conocimiento sobre la base de aquellos. Por tanto, la transferencia de conocimiento a nivel interno requeriría de una primera etapa de generación de conocimiento a partir de la adquisición externa del mismo.

m. La transferencia de conocimiento interna también se ve favorecida por las interacciones familiares que se dan fuera del espacio laboral y se ven promovidas por la confianza familiar. Sin embargo, esto solo funciona en aquellos casos en los cuales existe participación familiar.

n. Las organizaciones de apoyo para los casos estudiados son principalmente aquellas cuyo fin es la transferencia de conocimiento hacia los trabajadores del Parque, dado que el máximo organismo representativo, no representa en realidad a los empresarios del Parque, sino a los dueños de las parcelas.

o. El vínculo laboral inestable solo puede hacerse frente mediante una acción que equilibre la demanda para los casos estudiados, lo cual encuentra su oportunidad en las ventajas que produce el conglomerado.

p. Posibles relaciones de asociación con la industria por medio del establecimiento de espacios de reuniones formales de interacción, donde se generen intercambios de experiencias, se configuran como mecanismos de establecimiento de relaciones externas alimentando el capital relacional y la generación de conocimiento del entorno. Este conocimiento a su vez va a permitiría nutrir su propósito estratégico así como su capital organizativo.

q. Lo anterior también debe estar alineado con el aprovechamiento de oportunidades del entorno, de apertura de nuevos mercados, entre otros que permitan que el empresario identifique la demanda y se dirija hacia ella, y no solo espere que la demanda afluya al Parque.

## **2. Recomendaciones**

a. Para investigaciones similares, se recomienda la revisión de diversos artículos dado que el tema no ha sido aplicado a la casuística seleccionada en un contexto peruano por lo

que la literatura de los autores clásicos, basada en un estudio del fenómeno en grandes organizaciones y en países anglosajones y europeos, no resulta suficiente.

b. Es importante considerar la naturaleza familiar de las pequeñas empresas para cualquier estudio relacionado a la gestión del conocimiento, ya que resulta un componente clave para su entendimiento, viabilidad y aplicación.

c. La presente investigación puede tomarse como punto de partida para futuras investigaciones relacionadas a temas de asociatividad en el conglomerado productivo para el aprovechamiento de sinergias resultantes de los vínculos producto del capital relacional, dada la identificación de aquellos elementos inhibidores de las actividades de la gestión del conocimiento que pueden considerarse para ello.

d. La replicabilidad de la investigación puede darse en otros conglomerados productivos en el PIVES tales como el de metalmecánica y el de cuero y calzado, considerando la importante representatividad de estos en el parque así como el mejor desempeño que, sobre todo, el último ha alcanzado en comparación a los demás. De tal manera, es posible llegar a identificar aquellos elementos presentes en este conglomerado respecto al de muebles que lo ubican hoy en una mejor posición frente al mercado y su relación con las actividades de la gestión del conocimiento. Asimismo, la investigación es posible de replicarse en otros conglomerados productivos de Lima Metropolitana y el Perú, así como de otros países de la región y también en pequeñas empresas no pertenecientes a conglomerados.

e. Si existe una cultura marcada por una apertura frente al cambio, entonces se pueden incorporar nuevas formas de aprendizaje que puedan incorporarse a las rutinas organizacionales, es decir, a la estructura y procesos, así como a la comunicación y cultura.

### **3. Lineamientos de acción**

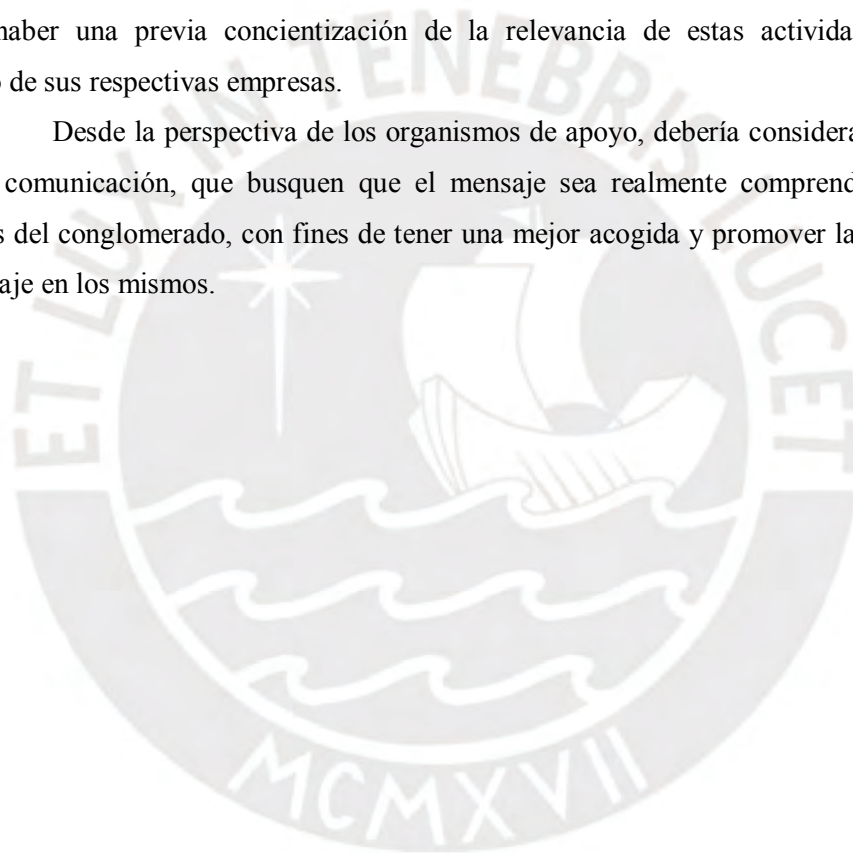
a. Impulsar sus conocimientos respecto a temas de gestión empresarial y promover el desarrollo de la asociatividad entre empresas del conglomerado, aprovechando las ventajas del mismo en cuanto a proximidad geográfica y cercanía de distintos actores relevantes para las operaciones de estas empresas. Según indica la opinión experta del CITEmadera, se ha tenido la iniciativa de desarrollar estas acciones desde la perspectiva de otros organismos del Estado como el Ministerio de la Producción o Promperú, pero un fuerte inhibidor para el éxito ha sido la marcada idiosincrasia de los miembros de las empresas.

b. Asimismo, se debería promover la innovación a través de la mejora en sus procesos por medio de la optimización de insumos respecto al acabado de sus productos o por medio del manejo de espacios, lo cual promovería ahorro en costos y por ende una mayor rentabilidad.

c. La innovación tendría que ser promovida no solo a través de la transferencia de conocimientos a nivel de tecnología, sino que es relevante considerar en un inicio la concientización de los empresarios para que realmente valoren los beneficios de aplicar iniciativas en torno a la gestión del conocimiento, lo cual no podría tener impactos económicos favorables a un corto plazo, sino que implica un proceso largo. Esto podría darse por medio de capacitaciones o talleres de gestión empresarial. Posteriormente, ya se podría tratar sobre la transferencia tecnológica a través de asistencia técnica y soporte productivo.

d. La idea principal sería maximizar los conocimientos y habilidades del empresario, alcanzándoles mejores herramientas, nuevos métodos y procedimientos de trabajo sobre las herramientas que ellos tienen y alcanzándoles información del mercado. Cabe indicar que debe haber una previa concientización de la relevancia de estas actividades para el crecimiento de sus respectivas empresas.

e. Desde la perspectiva de los organismos de apoyo, debería considerarse mejores canales de comunicación, que busquen que el mensaje sea realmente comprendido por los empresarios del conglomerado, con fines de tener una mejor acogida y promover la motivación de aprendizaje en los mismos.



## REFERENCIAS

Acs, Z. y. (2002). Introduction to Institutions, Entrepreneurship and Firm Growth: From Sweden to the OECD. *Small Business Economics*, 19, 183-187. Holanda: Springer

Alama, E. (2010). *Capital intelectual y ventaja competitiva*. Lima: Editorial San Marcos.



- Albach, H. (1967). Un modelo de comportamiento del crecimiento de la empresa. Boletín de Estudios Económicos, Vol. XXII, 70, 121-136. España: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto.
- Alfaro, G. y. (2012). Modelo de Gestión de Conocimiento para la Pequeña y Mediana Empresa. *Sotavento M.B.A.*, 8-21.
- Alzamora, C. y. (2001). Gerencia del conocimiento y su relación con los resultados organizacionales. Lima. Universidad ESAN.
- Anfara, V. y. (2002). Qualitative analysis on stage: Making the research process more public. *Educational Researcher*, October, pp. 28-38.
- Bañeguil, T. y. (2013). Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las empresas familiares.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of management*, vol. 17, pp.49-61.
- Berggren, E. y. (2001). *Introducing New Products can be Hazardous to you Company: Use the Right New Solutions Delivery Tools*, *Academy of Management Executive*, vol. 15, pp. 92-101.
- Blásquez, S. F. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 43-56.
- Bocchió, G. y. (1999). *Estado actual del desarrollo de la gerencia del conocimiento en el Perú*. Lima: Universidad ESAN.
- Bueno Campos, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de Estudios Económicos, 164, 205-229. España: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto
- Caminal, R. (1995). El papel de las restricciones de créditos y las políticas públicas en la financiación de la pequeña y mediana empresa. *Papeles de Economía Española*, 65, 224-233. España: Fundación de las Cajas de Ahorros.
- Camison, C. M. (2009). Cooperación, capacidades y desempeño. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 91-104.
- Canals, A. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Gestión.
- Caraza, S. (2001). La microempresa en el parque industrial de villa el Salvador: compendio estadístico (2da edición).
- Carsrud, A. y. (2012). *Understanding family business*. Toronto.
- Chalmeta, M. G. (2009). *Estrategia de Gestión del Conocimiento en una Pequeña Empresa*. Santiago de Cuba: Universidad Oriente.

- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw - Hill.
- Child, J. y. (1981). Development of Organizations over Time. En: Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (eds.). *Handbook of Organizational Design* (pp.28-64). Oxford University Press.
- Churchill, N. y. (1983). The five stages of the small business growth. *Harvard Business Review*, 30-50.
- Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. Bogotá: Norma.
- Correa Rodríguez, A. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial. Tesis Doctoral, Universidad de la Laguna, España.
- Craig, J. y Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review*, 18(2), 105-122.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*.
- Davis, J.A. (1982). La influencia de la etapa de vida en las relaciones laborales padre-hijo en las empresas familiares. Ann Arbor, MI: University Microfilms International.
- Del Moral, A (2008). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.
- Dierickx, I. y. (1989). *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, *Management Science*, vol 35, pp.1504-1513.
- Draucker, C. B. y. (2007). “Theoretical sampling and category development in grounded theory”, en: *Qualitative Health Research*, Vol. 17, Nro. 8, págs. 1137-1148.
- Dunne, P. & Hughes, A. (1994). Age, Size, Growth and Survival: UK. Companies in the 1980s. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XLII, 2, 115-139. Inglaterra: Blackwell Publishing LTD.
- Elston, J. A. (2002). An Examination of the Relationship Between Firm Size, Growth, and Liquidity in the Neuer Markt. Discussion paper 15/02, Economic Research Centre of the Deutsche Bank.
- Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 56, 178- 193. España: Fundación de las Cajas de Ahorros.
- Feindt, S., Jeffcoate, J. & Chappell, C. (2002). Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business Economics*, 19, 51-62. Holanda: Springer

- Figarella, D. (2006). *El poder del conocimiento: activos de conocimiento y capital social*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento.
- Fundación Iberoamericana del Conocimiento. (2002). Artículo de Juan Carrión. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). (10 de nov. De 2006)
- Garvin , D. A. (1998). *Building a Learning Organization in Harvard Business Review of Knowledge Management*. Boston: Harvard Business Press.
- Gaete, R. (2014) *Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada*. Universidad de Valladolid, España.
- Gestión Diario (2015) “El 65% de los limeños prefiere productos de madera para sus hogares”.
- Gibrat, R. (1931). *Les Inégalités Économiques*. París, Francia: Editorial Dunod.
- Gómez, D, (2005) *Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*. Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Guilarte, Miguel Ángel (2005). Bases teóricas de la gerencia del conocimiento y su aplicación en la Pyme. <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos.Venezuela>. Consultado: 23-01-2008
- Gutierrez, G, (2010) *Gestión del Conocimiento en la Universidad: sentidos y expresiones para la transformación de la investigación en educación en Colombia*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2010.
- Hall, R, (1992) *The strategic analysis of intangible resources. Strategic management journal*, vol.13, pp. 135–144..
- Hamel, Gary y Breen, Bill. (2008). *El Futuro de la Administración*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Hernández, C. y. (2009). Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas. *Omnia*, 162-177.
- Hernández, R. C. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Hutchinson, V. y. (2008): «Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?» *International Small Business Journal*, vol. 26, n° 2, pp. 131-154.
- Jaramillo, F. (26 de noviembre de 2014). Las empresas familiares en el Perú ya suman 660,000, según el BID. Lima, Lima, Perú.
- Jashapara, A. (1993). *The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail. Management Decision*, vol. 31, pp.52-62.

- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 305-360. Suiza: Elsevier Science SA.
- Juarez, B. (2006). *Los conglomerados industriales como fuente de desarrollo nacional*. Instituto Politécnico Nacional.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Lester, R. y. (2006). "Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital". *Entrepreneurship theory and practice*, 755-775.
- Lepak, D. y. (1999). The Human Resources Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 31-48.
- Lopez, M. (2009). *Del conocimiento tácito y codificado al conocimiento locacional traslacional: aplicación a los distritos industriales*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Marsanasco, A. y. (2013). The management of knowledge and the learning process in SMEs clusters: a study case. *Economía, Sociedad y Territorio*, 1-46.
- Mato, G. (1989). Inversión, coste de capital y estructura financiera: un estudio empírico. *Moneda y Crédito*, 188, 177-201. España: Fundación Santander Central Hispano.
- Matos, G. y. (2009). Estrategia de gestión del conocimiento en una pequeña empresa. *IX Congreso ISKO - España*.
- Matute, G. (2008). *Gestión del conocimiento en el sector agroexportador*. Lima: Universidad Esan.
- Mayfield, R. (2008). *Organizational culture and knowledge management in the electric power generation industry. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership*. University of Phoenix.
- Mejía, M. (2012). Modelo de gestión del conocimiento para las MYPYMES de la industria del software en el Perú. *FAEDPYME International Review*, 12-56.
- Ministerio de la Producción. (s.f.).
- Ministerio de la Producción. (2012). *Estadísticas de la micro y pequeña empresa*. Lima.
- Ministerio del Trabajo y Promoción de Empleo. (2012). *Perfil de las Empresas y Trabajadores del Parque Industrial de Villa El Salvador*. Lima.



- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Muebles de Madera*.
- Moore, C. J. (2005). "Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms". *Family Business Review*, 105-122.
- Moral, C. (2006) Criterios de validez en la investigación cualitativa actual. *Revista de Investigación Educativa*, 2006, Vol. 24 n° 1, págs. 147- 164.
- Nalebuff, B. (1996). *Coopetencia*. Editorial Norma S.A., Colombia.
- Nonaka, I. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. (2007). "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review*, 1-9.
- Nonaka, I. y. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Panorama laboral temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en la MYPE de América Latina y El Caribe*. Lima.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press. Versión española (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid, España: Editorial Aguilar.
- Peña, T. (2006). *Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos*. Burgos: Universidad de Burgos.
- Petrakis, P. E. (1997). Entrepreneurship and Growth: Creative and Equilibrating Events. *Small Business Economics*, 9, 383-402. Holanda: Springer
- Prusak, D. y. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Polanyi, Michael. 1974. *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage*, The Free Press, Nueva York.
- Powell, W (1998). *Learning for Collaboration. Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries*, *California Management Review*, vol. 40, pp. 228-240.
- Ramírez, D. (2007). Capital intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Revista Científica Pensamiento y Gestión* .



- Reed, R. y. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 88-102 .
- Rocha, C. y. (2008). Capital social e innovación en clusters industriales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 37-58.
- Sanchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*.
- Santana, M. (2011). *Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento*. Lima: Esan Ediciones.
- Stiglitz, J. & Weiss, A. (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information, *American Economic Review*, 71, 393-410. Estados Unidos: American Economic Association.
- Strauss, A. y.(2002).Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín: Contus.
- Sveiby, K. (2000). *La Nueva Riqueza de las Empresas: Capital Intelectual: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Gestión 2000. Barcelona.
- Tito, P. (2007). *La Gerencia del Conocimiento como fuente de ventaja para desarrollar las Mypes*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Valenzuela, E. (2004). Consideración de los intangibles en la evaluación de acciones por los analistas financieros, *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, Vol. 3, 2, 101-126. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vilaseca Requena, J. y. (2003). Inversión en intangibles y competitividad internacional de la gran empresa española, *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 21, 3, 503-520 España: Asociación de Economía Aplicada (ASEPELT).
- Wong, K. y. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of knowledge management*, 44-61.
- Wiig, K. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30(3).
- Wynn, O. P. (2007). Determinants of small business growth constraints in a sub-Saharan African economy. *SAM Advanced Management Journal*, 24 - 35.
- Yamada, G. (2009). Determinantes del desempeño del trabajador independiente y la microempresa familiar en el Perú. Lima:Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. San Francisco: Sage Publications.

Zapata, L. (2001). *La Gestión del Conocimiento en Pequeñas Empresas de Tecnología de la Información: Una Investigación Exploratoria*. Barcelona.



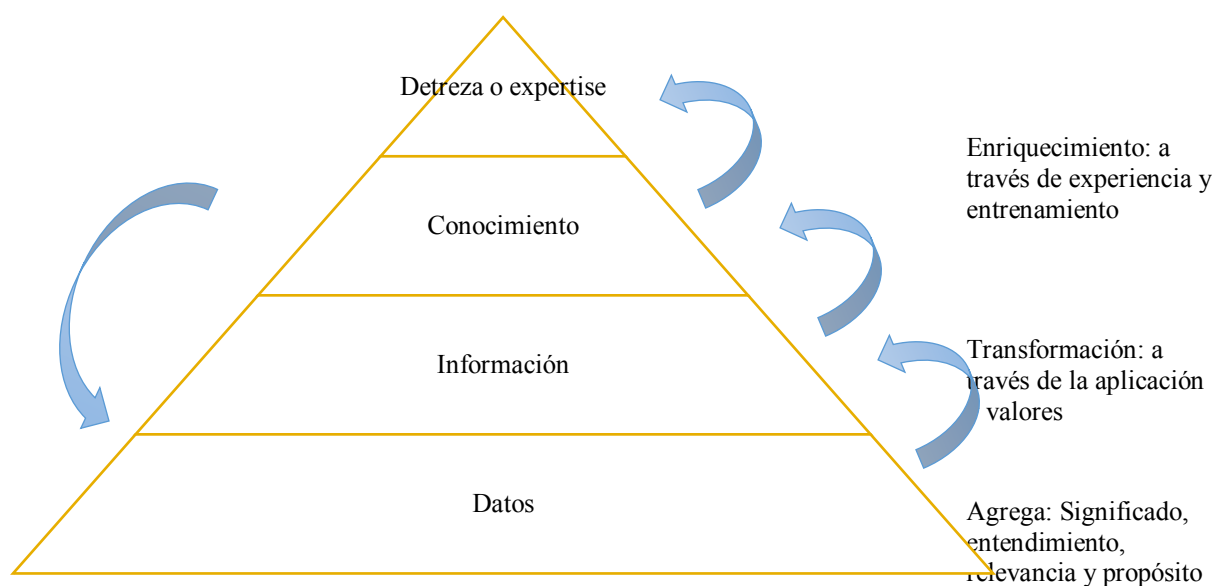
**ANEXOS**

## ANEXO 1: Directorio Empresarial rubro muebles empadronados

### APEMIVES

NOMBRE	DIRECCION	MANZANA	LOTE
CASTRO RODRIGUEZ ROMULO	PARQUE IND PARC. II	L	09D
CASTRO RODRIGUEZ ROMULO	PARQUE IND PARC. II	L	09D
COSEBISEG S.R.L.	PARQUE IND PARC. II	M-01	38
COSEBISEG S.R.L.	PARQUE IND PARC. II	M-01	38
DIMSER,S.A.C.	PARQUE IND DEL CONO SUR PARC.I	G	07
FAMETMA,E.I.R.L.	PARQUE IND PARC. II	G-1	01
FMC & ACRI S.A.C.	PARQUE IND PARC. II	D-02	20
FRIGO VISION,S.A.C.	PARQUE IND PARC. II	F-01	01
FUNDICION Y MODELERIA MECA. POZO E.I.R.L	PARQUE IND PARC. II	E-03	19
GALINDO GUTIERREZ SABINO	PARQUE IND PARC. II	O-01	08
GAMARRA AYALA ALEJANDRO EMILIANO	PARQUE IND PARC. II	M	23
GAMBINI DELGADO ROBERTO MIGUEL	PARQUE IND PARC. II	N-01	08
GARCIA GONZALES HERMITANIO	PARQUE IND PARC. IIA	B	03
GONZALES RIVERA LUZ CELESTE	PARQUE IND PARC. II	M-01	39
HERNANDEZ CORDOVA ALEJANDRO EUFEMIO	PARQUE IND PARC. II	H	03
HUAMANI RUIZ ANGELICA MARIA	PARQUE IND PARC. II	M	05
IMA PERU S.A.C.	PARQUE IND DEL CONO SUR PARC.I	G	07
INCETEC S.R.L	PARQUE IND PARC. II	D-02	08B
LOZA APAZA VALENTIN	PARQUE IND PARC. II	L	10G
MADERA TRANSFORMADA S.A.	PARQUE IND PARC. II	E	08
NAOLA UMPPIRE JUAN BAUTISTA	PARQUE IND PARC. II	L	25
NAOLA UMPPIRE JUAN BAUTISTA	PARQUE IND PARC. II	L	25
NARVAEZ RAMOS JULIO CESAR	PARQUE IND DEL CONO SUR PARC.I	6	05
NUÑEZ VELIZ ROMULO	PARQUE IND PARC. II	D	05
PANTI ATAULLUCO GIRALDO	PARQUE IND PARC. II	L-1	34
PANTI ATAULLUCO GIRALDO	PARQUE IND PARC. II	L-1	34
PORRAS SIGUAS WALTER	PARQUE IND PARC. II	U	21
QUISPE CALLE GENARO	PARQUE IND PARC. II	B-02	10
QUISPE CALLE GENARO	PARQUE IND PARC. II	B-02	10
ROJAS PAUCAR HONORIA GUADALUPE	PARQUE IND DEL CONO SUR PARC.I	03	03
ROMUCHO FIGO LUIS	PARQUE IND PARC. II	L	09E
SANCHEZ VALLADARES NELSON ENRIQUE	PARQUE IND PARC. II	E-03	04
SCT INDUSTRIAS S.A.C.	PARQUE IND PARC. II	S	16
SIMON ORTIZ CLEMENTE GREGORIO	PARQUE IND PARC. II	D	19
TIRADO ZUÑIGA ZOILA PATRICIA	PARQUE IND PARC. II	L	10G
TRANSCONTINENTAL DE COMERCIO,S.A.C.	PARQUE IND PARC. II	G-3	04 U
VISALOT CHAVEZ FELIZANDRO	PARQUE IND PARC. II	M-01	37
YALI SAIRITUPA ERIBERTO	PARQUE IND PARC. IIA	C	02B

## ANEXO 2: JERARQUIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO



### ANEXO 3: Modelos de Gestión del Conocimiento

Andersen (1999)

- Tipo: Gestión.
- Procesos: Generación de valor.

133

Anderser y APQC (1999)

- Tipo: Gestión.
- Procesos: Identificación, creación, aplicación y transferencia. Generación de valor.

Beckman (1997)





## ANEXO 4: MAPEO DE ACTORES

Matriz de mapeo de actores						
Datos del Actor	Clasificación *	Intereses	Posición respecto a nuestra iniciativa	Influencia *	Nivel de participación *	Impacto en el proyecto
Empresarios	Externo	Dirigir sus empresas	A favor	Alto	Partidario	Alto
Trabajadores	Externo	Prestar sus servicios a las empresas	A favor	Alto	Partidario	Alto
APEMIVES	Externo	Organizar y reglamentar la asociatividad de sus miembros	Neutral	Bajo	Neutral	Alto
CITEmadera	Externo	Brindar formación técnica y asesoría a los empresarios dedicados a la fabricación y venta de muebles	Neutral	Bajo	Neutral	Alto
Municipalidad de Villa el Salvador	Externo	Ejecutar las políticas e iniciativas destinadas al fomento del desarrollo local	Neutral	Bajo	Desconocedor	Alto

### LISTA DE TÉRMINOS USADA EN EL MAPEO DE ACTORES<sup>6</sup>

#### 1. Clasificación del actor

**Interno:** Se define como una persona, grupo u organización que es parte del equipo que gestiona la investigación.

**Externo:** Son las personas, grupos u organizaciones que pueden impactar o ser impactados por los alcances de la investigación. No forman parte del equipo encargado de la investigación (UDPs/a).

#### 2. Influencia

Se refiere a la habilidad de influir en el comportamiento de otras personas de manera deliberada y en la dirección prevista.

#### 3. Nivel de participación

---

<sup>6</sup> La sección uno ha sido extraída del material de enseñanza de la Universidad de Piura, mientras que las secciones siguientes han sido tomadas de lo propuesto por el Project Management Institute en su Guía del PMBOK®.

Está clasificado de la siguiente manera:

**Desconocedor:** Desconocedor del proyecto y de sus potenciales.

**Reticente:** Conocedor del proyecto y de sus potenciales y reticente al cambio.

**Neutral:** Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.

**Partidario:** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales y apoya el cambio.

**Líder:** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo. (PMI 2013: 402)



## ANEXO 5: EXPERIENCIA APEMIVES

El primer contacto que se sostuvo con Martín Abarca, Gerente General de APEMIVES, fue a inicios de junio del 2014, el cual consistió en una reunión donde se expuso la temática y objetivos de la investigación, así como su justificación y relevancia para los empresarios del parque. En ese primer encuentro, Martín compartió ideas acerca de mejoras para los empresarios del parque y de los problemas que se podrían encontrar en el camino de la investigación, experiencias previas de investigadores y mostró bastante predisposición para colaborar con nosotras. Al finalizar la reunión, se comprometió a alcanzarnos una base de datos de los empresarios del rubro de muebles del parque, input necesario para segmentar las empresas, seleccionar la muestra y ponernos en contacto con los empresarios.

Después de alrededor de mes y medio, Martín envió el padrón de contactos de empresarios, luego de varios correos recordatorios y llamadas por parte de las investigadoras, disculpándose por la demora y alegando la falta de tiempo debido a que se encontraba resolviendo problemas legales urgentes dentro de la asociación.

El padrón enviado resultó, finalmente, de poca utilidad debido a que gran parte de los contactos que figuraban en el mismo, no eran los dueños de los negocios del parque, sino que eran los dueños de los establecimientos y no tenían relación alguna con las empresas.

Luego de ello, se retomó el contacto en enero del 2015 para proceder a la entrevista con fines de contar con la perspectiva del organismo representativo acerca de lo hallado en base a las entrevistas a empresarios y trabajadores, así como conocer la posición y rol que este organismo jugaría para las iniciativas que se plantearían, es decir, conocer el marco de acción posible por parte de ellos hacia los empresarios, lo que se tomaría como base para el planteamiento de alguna iniciativa.

## **ANEXO 6: Consentimiento Informado CITEMadera**

### **Consentimiento informado CITEMadera - investigación PUCP**

---

**Gustavo Delgado** <gdelgado@itp.gob.pe>

10 de marzo de 2015, 16:06

Para: Silvana Figueroa Salas <silvana.figueroa@pucp.pe>

Cc: Jessica ITP <jmoscoso@itp.gob.pe>

Buenas Tardes Silvana,

Sobre tu solicitud, a través de este correo las autorizo a ti Silvana Figueroa Salas y a María Fernanda Villalobos Casós, de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, a utilizar y publicar la información brindada por mi persona en la entrevista realizada en nuestras instalaciones a efectos de obtener su tesis de grado hacia la licenciatura en Gestión y Alta Dirección.

Agradeciéndoles de antemano la remisión de dicho trabajo una vez sustentado y aprobado.

Ing. Gustavo Delgado Ulloa,

Especialista Estudios y Proyectos

CITEMadera – Instituto Tecnológico de la Producción

## **ANEXO 7: Guía de entrevista exploratoria a empresarios**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo en la  
empresa: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha de  
fundación: \_\_\_\_\_

Número de locales:  
\_\_\_\_\_

Número de trabajadores:  
\_\_\_\_\_

Producto o servicio:  
\_\_\_\_\_

### **Presentación de la Investigación**

La presente investigación es realizada por Silvana Figueroa y María Fernanda Villalobos, alumnas de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La entrevista forma parte de la investigación para poder optar por la licenciatura en Gestión Empresarial.

El objetivo central de esta entrevista es aproximarse de manera general a algunos aspectos relativos a la generación, codificación y transferencia de conocimiento en su empresa: historia de la organización, personas y relaciones, conocimientos, aprendizaje, cultura de la organización, propósito y relaciones con externos, y recursos.

La entrevista tendrá una duración máxima de 45 minutos, se respetarán los acuerdos de confidencialidad tomados y será empleada únicamente para fines académicos.



#### PREGUNTAS INICIALES:

1. ¿Cómo se fundó la empresa? Por favor cuéntenos la historia de su organización.
2. ¿Otros miembros de su familia trabajan en la empresa? ¿Cuáles son sus cargos?  
¿Cuánto tiempo suelen dedicarle al negocio?
3. Para el control de sus finanzas, ¿hace uso de flujos de caja o presupuestos?
4. ¿Cómo es su rutina general en la empresa?

#### PERSONAS Y RELACIONES:

5. ¿Cuántos trabajadores lo acompañan actualmente?
6. ¿De qué están encargados?
7. ¿Hace cuántos años lo acompañan?
8. ¿Suele conversar con ellos acerca de temas relativos al negocio?

#### CONOCIMIENTOS

9. ¿Qué técnicas, procesos y habilidades son las más relevantes para su negocio? ¿Cómo las aprendió en el pasado?
10. ¿Cuál considera su trabajador clave? ¿Qué conocimientos o habilidades tiene?

#### APRENDIZAJE

11. ¿Considera usted importante que tanto usted como sus trabajadores aprendan nuevas cosas constantemente? ¿Por qué?

#### CULTURA

12. ¿Cómo son las rutinas, normas y formas de hacer las cosas en su negocio?

#### PROPÓSITO Y RELACIONES CON AGENTES EXTERNOS

13. ¿Cuál cree usted que es lo que diferencia a su negocio de la competencia?
14. ¿Cuáles son los principales problemas que suceden en su negocio?
15. ¿Qué desea para su negocio el siguiente año? ¿Para de acá a dos años? ¿Para de acá a cinco años?
16. ¿Qué cambios ha visto últimamente en relación a su negocio?
17. ¿Cómo influye para usted estar en un conglomerado con muchos negocios dedicados al rubro de muebles?

#### RECURSOS

18. ¿Considera que el uso de tecnología moderna es importante para su negocio?
19. ¿Considera importante el uso de bases de datos o redes sociales y web en su organización?

## **ANEXO 8: Guía de entrevista a profundidad hacia empresarios**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo en la  
empresa: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha de  
fundación: \_\_\_\_\_

Número de  
locales: \_\_\_\_\_

Número de  
trabajadores: \_\_\_\_\_

Producto  
o servicio: \_\_\_\_\_

### **Presentación de la Investigación**

La presente investigación es realizada por Silvana Figueroa y María Fernanda Villalobos, alumnas de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La entrevista forma parte de la investigación para poder optar por la licenciatura en Gestión Empresarial.

El objetivo central de esta entrevista es responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo se manifiestan las actividades de la gestión del conocimiento en las pequeñas empresas de Lima Metropolitana?

En este sentido, la presente entrevista tiene como fin conocer cómo se presentan estas actividades dentro de su empresa, considerando temas como: historia de la organización, conocimientos y aprendizaje, relación empresario - trabajador, cultura de la organización, relaciones con externos, entre otros.

La entrevista tendrá una duración máxima de 1 hora y 30 minutos, se respetarán los acuerdos de confidencialidad tomados y será empleada únicamente para fines académicos.

PERSONAS Y RELACIÓN EMPRESARIO - TRABAJADOR:

1. ¿Cuántos trabajadores lo acompañan actualmente?
2. ¿Cómo decidió escogerlos?
3. ¿En qué situaciones les hablaba acerca de temas relativos al negocio?
4. ¿Piensa que esas situaciones tienen o han tenido alguna influencia en su trabajo?  
¿Cómo?

#### CONOCIMIENTOS Y APRENDIZAJE

5. ¿Qué técnicas son las más relevantes para su negocio? ¿cómo las aprendió en el pasado?
6. ¿Cómo es su principal proceso? ¿Qué etapa es la más relevante de su proceso?
7. ¿Qué habilidades son las más relevantes para su negocio? ¿cómo las aprendió en el pasado?
8. ¿Qué nuevas técnicas, procesos o habilidades está aprendiendo actualmente? ¿Cómo las está aprendiendo?
9. ¿Cuáles nuevas técnicas, procesos o habilidades considera que aún podría y le gustaría aprender? ¿Por qué?
10. ¿Cómo aprendieron los trabajadores a realizar su trabajo?
11. ¿Cuál cree es la mejor forma de aprender una técnica o un proceso nuevo en su negocio?
12. ¿Considera importante que usted y sus trabajadores aprendan nuevas cosas constantemente?

#### CULTURA

13. ¿Cómo son las rutinas, normas y formas de hacer las cosas en su negocio?
14. ¿Existe algún tipo de actividades o tareas o en las cuales los trabajadores deban actuar cooperando entre sí? ¿Cuáles son?
15. ¿Considera importante que las personas que integran el negocio puedan compartir lo que saben entre sí?
16. ¿Qué tipo de experiencias se han compartido entre usted y sus trabajadores?
17. ¿Qué tipo de conocimientos o experiencias se ha compartido entre los trabajadores?
18. ¿Es común ver a los miembros de su organización expresar nuevas ideas en relación al negocio? ¿En qué situaciones?
19. ¿Cómo los conocimientos previos de sus trabajadores le han servido en su negocio?
20. ¿Suele su trabajador clave comunicarle el desempeño o aspectos a mejorar de los demás trabajadores?
21. ¿Suele su trabajador clave ayudar o enseñar uno o más aspectos del negocio a los demás trabajadores?

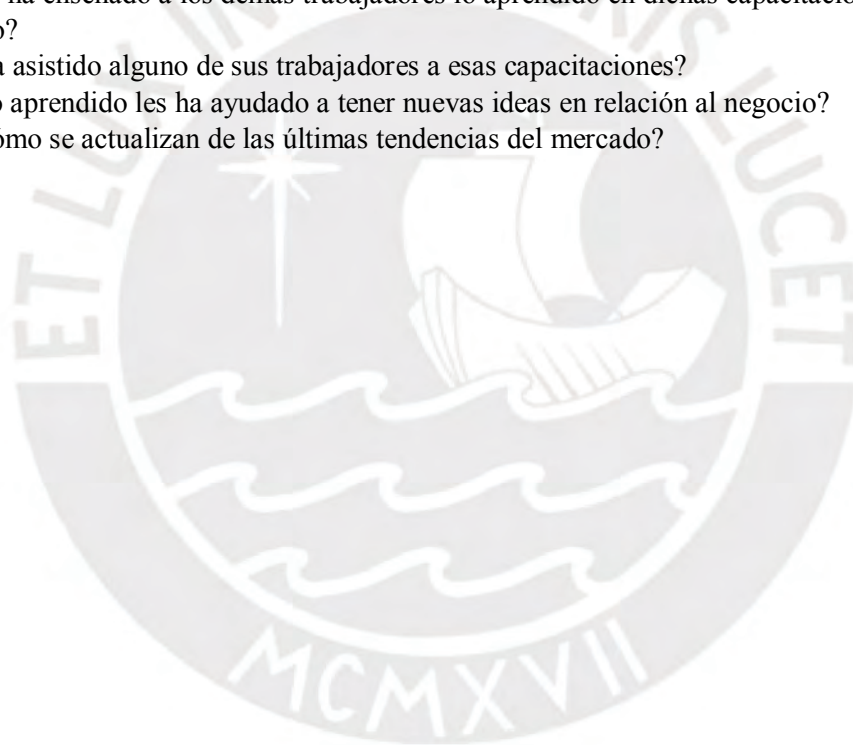
#### ESTRATEGIA Y PROPÓSITO

22. ¿Cuál cree usted que es el valor más importante que brinda su negocio al cliente?
23. ¿Cómo han ido apareciendo problemas o contingencias en el negocio? ¿Cómo los ha enfrentado? ¿Qué fue lo que aprendió?
24. ¿Existe información al alcance de sus empleados que puedan utilizar para resolver problemas?
25. ¿Qué desea para su negocio en los siguientes años?
26. ¿Cómo se muestra su familiar respecto a lo anterior?
27. ¿Ha pensado qué conocimientos y acciones debe tomar para lograr dichos objetivos?

28. ¿Cómo cree que los conocimientos y capacidades de sus trabajadores pueden aportar al logro de esos objetivos y acciones? ¿Ha pensado cómo los piensa aprovechar?
29. ¿Qué cambios ha visto últimamente en relación a su negocio?
30. ¿Cómo se han adaptado a los cambios los miembros de su negocio?
31. ¿Sostiene relaciones con agentes externos?
32. ¿Cómo influye para usted estar en un conglomerado con muchos negocios dedicados al rubro de muebles?
33. ¿Se comparte conocimiento entre su negocio y agentes externos? ¿Cuáles y cómo se da?
34. ¿Cuáles cree que son las necesidades del mercado al que se dirige en la actualidad?

#### PROCESOS Y ACTIVIDADES

35. ¿Considera importante las capacitaciones brindadas por diversos organismos en el parque para su negocio? ¿Por qué?
36. ¿Ha asistido a alguna de esas capacitaciones? ¿Por qué?
37. ¿Cómo el conocimiento adquirido en las capacitaciones a las que ha asistido le ha sido útil para el negocio?
38. ¿Se ha enseñado a los demás trabajadores lo aprendido en dichas capacitaciones? ¿Cómo?
39. ¿Ha asistido alguno de sus trabajadores a esas capacitaciones?
40. ¿Lo aprendido les ha ayudado a tener nuevas ideas en relación al negocio?
41. ¿Cómo se actualizan de las últimas tendencias del mercado?



## **ANEXO 9: Guía de entrevista exploratoria a trabajadores**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo en la  
empresa: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Producto  
o servicio: \_\_\_\_\_

### **Presentación de la Investigación**

La presente investigación es realizada por Silvana Figueroa y María Fernanda Villalobos, alumnas de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La entrevista forma parte de la investigación para poder optar por la licenciatura en Gestión Empresarial.

El objetivo central de esta entrevista es aproximarse de manera general a algunos aspectos relativos a la generación, codificación y transferencia de conocimiento en la empresa: inicio en la empresa, experiencias previas, conocimientos, aprendizaje, cultura de la organización, y propósito y relaciones con externos.

La entrevista tendrá una duración máxima de 45 minutos, se respetarán los acuerdos de confidencialidad tomados y será empleada únicamente para fines académicos.



#### PREGUNTAS INICIALES:

1. ¿Cómo empezó a trabajar aquí? ¿Hace cuánto tiempo? Por favor, cuéntenos la historia de su inicio.
2. ¿De qué se encarga usted actualmente aquí?

#### CONOCIMIENTOS:

3. ¿Qué técnicas, procesos y habilidades son los más importantes para el negocio? ¿Por qué?
4. ¿Qué técnicas, procesos y habilidades son importantes para sus funciones? ¿Considera que le hace falta aprender alguna? ¿Por qué?

#### APRENDIZAJE:

5. ¿Cómo aprendió a realizar su trabajo?
6. ¿Cómo había aprendido antes?
7. ¿Considera conocer acerca de cómo se desempeña el negocio? ¿Por qué?
8. ¿Considera importante aprender cosas nuevas constantemente? ¿Por qué?

#### CULTURA

20. ¿Cómo son las rutinas, normas y formas de hacer las cosas en el negocio?

#### ESTRATEGIA Y PROPÓSITO

21. ¿Cuál cree usted que es lo que diferencia a este negocio de la competencia?
22. ¿Cuáles son los principales problemas o lo más recurrentes que ocurren en el negocio?
23. ¿Cómo influye para usted estar trabajando en un conglomerado con muchas empresas y otros actores?

## **ANEXO 10: Guía de entrevista a profundidad hacia trabajadores**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo en la  
empresa: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha de  
fundación: \_\_\_\_\_

Número de  
locales: \_\_\_\_\_

Número de  
trabajadores: \_\_\_\_\_

Producto  
o servicio: \_\_\_\_\_

### **Presentación de la Investigación**

La presente investigación es realizada por Silvana Figueroa y María Fernanda Villalobos, alumnas de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La entrevista forma parte de la investigación para poder optar por la licenciatura en Gestión Empresarial.

El objetivo central de esta entrevista es responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo se manifiestan las actividades de la gestión del conocimiento en las pequeñas empresas de Lima Metropolitana?

En este sentido, la presente entrevista tiene como fin conocer cómo se presentan estas actividades dentro de su empresa, considerando temas como: historia de la organización, conocimientos, aprendizaje, relación empresario - trabajador, cultura de la organización, relaciones con externos, entre otros.

La entrevista tendrá una duración máxima de 45 minutos, se respetarán los acuerdos de confidencialidad tomados y será empleada únicamente para fines académicos.

## PREGUNTAS GENERALES:

1. ¿De qué te encargas actualmente aquí?

## CONOCIMIENTOS Y APRENDIZAJE:

2. ¿Ha cursado estudios técnicos o superiores?
3. ¿Cómo cree que los conocimientos adquiridos por esos estudios le han sido útiles o pueden serlo en relación a tu trabajo?
4. ¿Considera importante las capacitaciones brindadas por diversos organismos en el parque? ¿Por qué?
5. ¿Ha asistido a alguna de esas capacitaciones? ¿Por qué?
6. ¿Cómo el conocimiento adquirido en las capacitaciones a las que ha asistido le ha sido útil para el negocio?
7. ¿Se ha enseñado a los demás trabajadores lo aprendido en dichas capacitaciones? ¿Cómo?
8. ¿Cómo aprendió a realizar su trabajo?
9. ¿Considera usted importante el que los trabajadores y jefe del negocio aprendan nuevas cosas constantemente? ¿Por qué?
10. ¿Cuál cree es la mejor forma de aprender una técnica o un proceso nuevo en este trabajo?
11. ¿En qué situaciones su jefe les habla acerca de cómo va el negocio?
12. ¿Piensa que esas situaciones tienen alguna influencia en su trabajo? ¿Cómo?

## CULTURA

24. ¿Existe algún tipo de actividades o tareas o en las cuales los trabajadores deban actuar cooperando entre sí? ¿Cuáles son?
25. ¿Qué tipo de experiencias y conocimientos se han compartido entre usted y los demás trabajadores o también con su jefe?
26. ¿Considera importante que las personas que integran el negocio puedan compartir lo que saben entre sí?
27. ¿Cómo puede expresar sus ideas acerca de aspectos relativos a tus funciones o el negocio?

## ESTRATEGIA Y PROPÓSITO

28. ¿Existe información al alcance de los trabajadores que puedan utilizar para resolver problemas que surjan en la operatividad?
29. ¿Cómo cree que sus conocimientos y capacidades pueden aportar al logro de los objetivos de la empresa?
30. ¿Qué significa el cambio para usted?
31. ¿Consideras que es necesario un cambio en la empresa? ¿Cómo cuál? ¿Por qué?
32. ¿Se comparte conocimiento con agentes externos? ¿Cuáles y cómo es este proceso?

## MOTIVACIONAL

33. ¿Cómo te sientes trabajando aquí?
34. ¿Se siente usted motivado por asistir a capacitaciones o aprender más de aspectos relativos a sus funciones o negocio? ¿Por qué?

35. ¿Crees continuar trabajando aquí los próximos años?
36. ¿Cuáles son tus metas laborales?
37. ¿Cómo crees que trabajar aquí contribuye con tu desarrollo?

#### RECURSOS

38. ¿Considera usted importante que los trabajadores y jefe del negocio compartan sus conocimientos con los demás? ¿Por qué?
39. ¿Considera usted importante que se aproveche los conocimientos, capacidades y habilidades de cada uno de los trabajadores para la mejora del negocio?



## ANEXO 11: DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Categorías	Definición
1. Participación de familiares en el negocio	Participación de familiares en el negocio tales como hijos, cónyuges y otros mediante la gestión compartida con los mismos o su trabajo en el negocio.
2. Confianza familiar	Valor que facilita el trabajo conjunto, acercamiento y comunicación entre el empresario y los familiares involucrados en el negocio.
3. Probabilidad de sucesión	Probabilidad de que el negocio continúe bajo la dirección de un predecesor.
4. Alto involucramiento del propietario con el negocio	Situación que refleja la dificultad de separación del negocio con el propietario, implicando que este último se dedique a todas o a la mayoría de funciones del mismo.
5. Delegación de decisiones	Delegación por parte del empresario de la toma de determinadas decisiones al trabajador, cuya necesidad surja en el transcurso de la realización de las actividades relativas al negocio.
6. Apertura a recibir ideas	Disposición por parte del empresario a escuchar ideas y sugerencias de sus trabajadores.
7. Percepción y actitud frente al cambio del empresario	Atrevimiento y necesidad de cambio para el negocio que siente el empresario o el trabajador, así como a la naturaleza del mismo.
8. Jefe involucra a trabajador en el desempeño organizacional	Acciones realizadas por el empresario para que los trabajadores sientan que ellos contribuyen al desempeño del negocio.
9. Tolerancia hacia las fallas	Muestra de tolerancia por parte del empresario hacia errores cometidos por sus trabajadores e intento de corrección para el futuro.
10. Continuidad del negocio	Disposición o señales de que se continuará con el negocio hacia el mediano y largo plazo.
11. Claridad de objetivos empresariales	Definición clara de objetivos para el negocio en los próximos años.
12. Identificación de oportunidades y amenazas	Capacidad de identificación de oportunidades y amenazas que pueden beneficiar o afectar el negocio.

Categorías	Definición
13. Identificación de fortalezas y debilidades	Capacidad de identificación de fortalezas y debilidades que se pueden mantener o mejorar para el negocio.



14. Recursos financieros	Recursos tales como efectivo y otros activos financieros con grado de liquidez.
15. Recursos tecnológicos	Cantidad y calidad de recursos tales como máquinas, entre otros.
16. Vínculo laboral inestable	Inestabilidad del vínculo laboral con el personal
17. Recursos humanos	Cantidad y calidad en competencias y conocimientos de trabajadores.
18. Aprovechamiento de oportunidades del entorno	Hacer uso de las situaciones, condiciones y hechos que acontecen en el entorno que pueden significar un beneficio para la empresa, el empresario y/o el trabajador.
19. Interés en otros rubros	Inclinación hacia la dedicación o búsqueda de conocimientos de otros temas o rubros.
20. Valoración de la experiencia del trabajador	Valoración por parte del empresario de la experiencia adquirida por el trabajador.
21. Valoración por la formación profesional	Valoración por parte del empresario de los conocimientos que se pueden adquirir por medio de la formación profesional.
22. Percepción de posesión total de conocimiento	Consideración por parte del empresario de concentrar todo o gran parte del conocimiento necesario para los procesos de su negocio y el éxito de los mismos.
23. Percepción y actitud frente al cambio	Disposición a experimentar situaciones nuevas, proponer cosas nuevas y atreverse.
24. Confianza laboral	Situaciones y condiciones que producen confianza entre empresario y trabajador así como el sentido de importancia de la misma para el empresario.

Categorías	Definición
25. Actitud de servicio	Disposición a brindar una buena atención e información al cliente para su satisfacción.

26. Percepción de estándares de calidad	Disposición a elaborar y entregar un producto de calidad que satisfaga las necesidades y estándares de los clientes.
27. Necesidad de control	Necesidad de supervisión y control directo por parte del empresario de la realización de tareas por parte de sus trabajadores.
28. Proporción de información	Disposición por parte del empresario a compartir información acerca del desenvolvimiento del negocio con sus trabajadores.
29. Fomento de motivación	Forma en la cual el empresario procura animar a sus trabajadores hacia la acción.
30. Aprendizaje mediante la imitación	Procesos y tareas que se aprenden mediante la emulación del comportamiento de otros.
31. Aprendizaje mediante la experiencia	Procesos y tareas que se aprenden mediante la experiencia haciéndolo durante un tiempo determinado.
32. Integración vertical del negocio	El negocio abarca dos o más fases de la cadena.
33. División de tareas	División de las tareas de cada etapa de producción entre 2 ó más trabajadores.
34. Recepción de opiniones del cliente	Disposición a recibir opiniones, sugerencias y comentarios por parte de los clientes.
35. Prestigio del empresario	Reputación alcanzada por el empresario en su entorno.

Categorías	Definición
36. Diversificación de mercado	Oferta de los productos para distintos target.
37. Reconocimiento del valor diferencial	Identificación de características o valor que diferencia el producto/servicio entregado respecto a los de la competencia.

38. Inestabilidad de la demanda	El negocio se enfrenta a fluctuaciones de la demanda de acuerdo a diversos factores.
39. Satisfacción y confianza del cliente	Valoración por parte del empresario o trabajador de la satisfacción y obtención de confianza del cliente.
40. Relaciones de cooperación	Situaciones con matiz cooperativo con los competidores
41. Interacciones espontáneas externas	Interacciones informales con stakeholders externos
42. Tercerización de una etapa de proceso de producción	Designación de una parte del proceso de producción del negocio hacia proveedores externos.
43. Cercanía de proveedores	Proximidad territorial de proveedores.
44. Baja representatividad de organismos locales	Baja capacidad de actuación por parte de los organismos locales en nombre de los empresarios de los negocios ubicados en el conglomerado.
45. Escasez de centros de enseñanza técnica	Percepción de ausencia o escasez de centros que impartan enseñanza en tecnicidad de manejo de la madera u otros en el parque.
46. Actividades derivadas de organismos de apoyo	Presencia o ausencia de actividades organizadas o implementadas por organismos de apoyo en el parque.
47. Conocimiento explícito de proceso de producción	Conjunto de saberes que se posee sobre las etapas que llevan a la obtención del producto terminado.

Categorías	Definición
48. Conocimientos empresariales del trabajador	Conjunto de saberes que se posee sobre los productos, el mercado, los procesos y los clientes, así como los relativos a la planificación, organización, control y dirección del negocio.
49. Conocimiento del producto	Conjunto de saberes que se posee sobre los componentes del producto a comercializar; como los insumos, los estilos, los acabados, los diseños, etc.

50. Formación superior	Reconocimiento por parte de las unidades de análisis de la relevancia de contar con estudios superiores que puedan influir positivamente en el negocio.
51. Fuentes de información	Conjunto de documentos que se posean, el cual permita incrementar conocimientos respecto al negocio.
52. Posibilidad de codificación de conocimiento	Valoración por el almacenamiento de conocimiento o datos útiles en algún formato para los procesos cotidianos del negocio.
53. Manejo de las tics	Percepción y uso de las tecnologías de la información para los procesos del negocio.
54. Destrezas técnicas	Habilidades adquiridas para la correcta manipulación de uno de los procesos de la etapa de producción del negocio.
55. Experiencias previas	Vivencias anteriores que determinan los saberes del empresario y trabajadores del negocio
56. Escasez de conocimientos	Conocimientos faltantes en el empresario y trabajadores del negocio, que aquellos consideran relevantes para el desempeño organizacional.
57. Disposición hacia la enseñanza	Actitud por parte del empresario y trabajadores de comunicar sus ideas, experiencias, habilidades o hábitos relativos al negocio a quienes no lo tienen.
58. Disposición hacia el aprendizaje	Actitud por parte del empresario y trabajadores de adquirir conocimientos relativos al negocio.
59. Disposición para asistir a cursos y capacitaciones	Actitud por parte del empresario y trabajadores para la participación en actividades externas que incrementen sus conocimientos.

Categorías	Definición
60. Puntualidad en la entrega	Cuidado y diligencia para la realización de los pedidos de clientes en el tiempo establecido.
61. Fuga de conocimiento	Pérdida de conocimientos relevantes para el negocio resultante de la rotación de personal de manera frecuente.

62. Proactividad	Actitud que se refiere a la toma de control de la conducta de forma activa por parte del empresario y trabajadores respecto a la realización de actividades relativas al negocio.
63. Perseverancia	Esfuerzo continuo, firmeza y constancia en las acciones relativas al negocio por parte del empresario y trabajadores.
64. Responsabilidad	Cumplimiento de las funciones laborales de manera consciente por parte del empresario y trabajadores.
65. Deseo de superación personal	Interés por parte del empresario y trabajadores por no permanecer estáticos o conformarse con su situación actual a nivel laboral y personal.
66. Motivación	Estimulación para la realización de las actividades relativas al negocio.

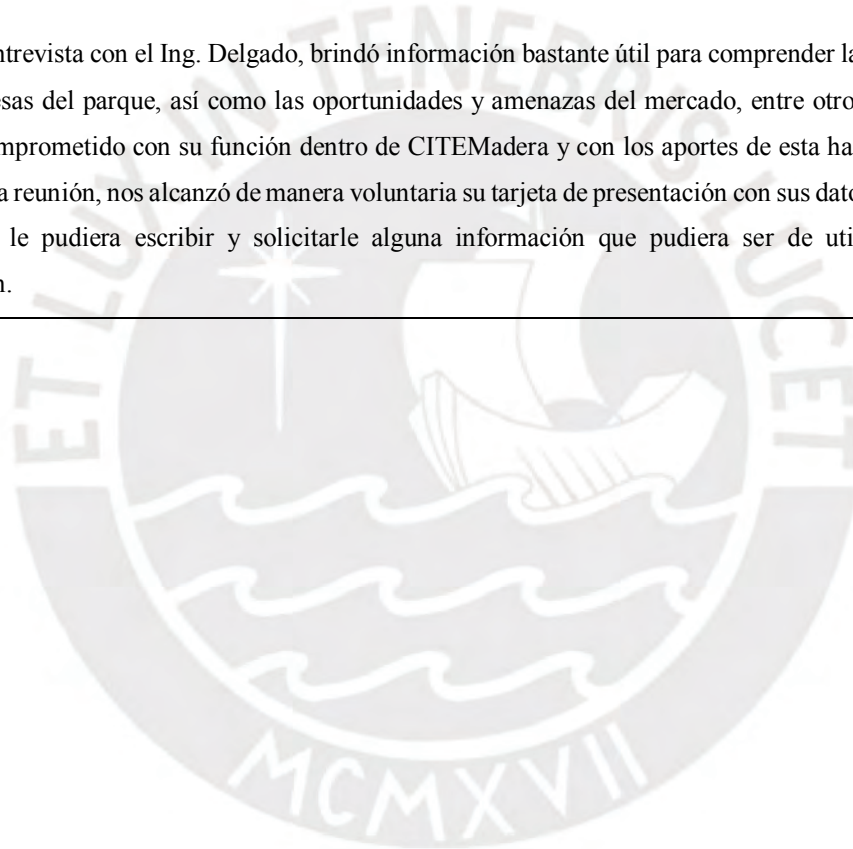




## ANEXO 12: EXPERIENCIA CITEMADERA

El primer contacto con CITEMadera se realizó iniciando la segunda semana de Febrero del 2015, cuando una de las investigadoras se acercó a las instalaciones de la organización en el PIVES para poder conversar con alguna persona con la que se pudiera agendar una entrevista, de acuerdo a los objetivos de la tesis. Uno de los promotores de capacitación y certificación se ofreció a apoyarla con las coordinaciones para la programación de una entrevista con la persona adecuada que brindara la información deseada. Unos días después, se pusieron en contacto con los investigadores para comunicar que la entrevista había sido programada y que se sostendría con el Ing. Gustavo Delgado, especialista en estudios y proyectos de la organización, en las oficinas del CITEMadera.

Durante la entrevista con el Ing. Delgado, brindó información bastante útil para comprender las debilidades de las empresas del parque, así como las oportunidades y amenazas del mercado, entre otros. Se mostró enérgico, comprometido con su función dentro de CITEMadera y con los aportes de esta hacia el parque. Al finalizar la reunión, nos alcanzó de manera voluntaria su tarjeta de presentación con sus datos de contacto para que se le pudiera escribir y solicitarle alguna información que pudiera ser de utilidad para la investigación.



## ANEXO 13: GUÍA DE TALLER PARTICIPATIVO

### GUÍA DE TALLER PARTICIPATIVO PARA EMPRESARIOS DEL PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR (PIVES)

**PARTICIPANTES:** Los empresarios de las cinco pequeñas empresas seleccionadas del rubro de muebles del PIVES

**FACILITADORAS:** Silvana Figueroa y María Fernanda Villalobos

**OBJETIVO:** Fomentar que los participantes tomen control de proceso y compartan experiencias en relación a la temática de Gestión del Conocimiento

#### CONTENIDO DEL TALLER:

- Presentación de facilitadoras y exposición del tema a tratar
- Presentación de participantes: Relato breve de la historia de cada uno en el Parque
- Descripción de los temas específicos a tratar

#### TEMAS DE DISCUSIÓN:

1. Qué dificultades atraviesan actualmente que afecte al desempeño de su negocio
2. Cómo es la concepción del conocimiento para los participantes
3. De qué manera podrían incrementar sus saberes a nivel interno o externo
4. Cómo es su percepción respecto al trabajo en equipo en sus negocios
5. Cómo es su percepción respecto a las relaciones con organismos de apoyo
6. Cómo es su percepción respecto a las relaciones con clientes
7. Cómo es su percepción respecto a las relaciones con proveedores



## ANEXO 14: DISEÑO METODOLÓGICO

	Cuestiones iniciales: ¿Cuál es la relevancia del conocimiento y su gestión? Y ¿Se puede hablar de gestión del conocimiento en pequeñas empresas?	Estudio de casos múltiples anidados en un conglomerado productivo (concentración de pequeñas empresas)	Mapeo de actores	Diseño: Teoría fundamentada (Codificación abierta, marco conceptual)
<b>1</b>	Búsqueda de literatura de GC y Pequeñas empresas para Marco teórico. También se buscó aproximaciones de investigaciones similares.	Muestra: 5 pequeñas empresas del conglomerado productivo de muebles en el PIVES	Contacto APEMIVES	Análisis Individual: 10 Entrevistas, 445 Citas, 66 Categorías
<b>2</b>	Problemática de investigación: Conocimiento como recurso intangible que mejora el desempeño organizacional. Pequeñas empresas como organizaciones con determinados objetivos y recursos. Relevancia de las pequeñas empresas en el entramado empresarial. Escasa literatura desarrollada de la GC en PE.	Unidades de análisis: Empresario y trabajador clave	Entrevistas semiestructuradas exploratorias a las unidades de análisis	Análisis transversal: 17 Supercategorías
<b>3</b>	Pregunta de investigación: ¿Cómo se manifiestan las actividades de la GC en las pequeñas empresas estudiadas en el Conglomerado Productivo del PIVES?	Tipo de muestreo: muestreo mixto no probabilístico, teórico y diverso	Entrevistas semiestructuradas a profundidad a las unidades de análisis	Marco Emergente: relaciones entre 4 familias, que engloban supercategorías y categorías.
<b>4</b>	Tipo de investigación: enfoque cualitativo, propósito descriptivo.	Muestreo teórico: Simpleza organizativa, mínima presencia de sistemas formales, propietario - negocio	Entrevista a profundidad a experto CITEmadera	Resultados, Conclusiones y Recomendaciones
<b>5</b>		Muestreo diverso: Antigüedad, tipo de producto, giro de negocio, participación familiar	A la par, se hizo uso de bitácoras de campo y de la observación	

4

3

2

1

**Método de procesamiento y análisis**

**Método de recolección de información**

**Población y muestra**

**Tipo de investigación**

**Secuencia**

## ANEXO 15: FAMILIAS Y SUPERCATEGORÍAS

<b>Gestión Empresarial</b>	1.Familiaridad 2.Estilo de dirección 3.Propósito estratégico	4.Dimensión empresarial 5.Carácter del Directivo-propietario
<b>Capital Organizativo</b>	1.Cultura organizacional 2.Comunicación interna	3. Aprendizaje organizativo 4.Estructura y procesos
<b>Capital Relacional</b>	1.Relaciones con clientes 2.Relaciones con competidores	3.Relaciones con proveedores 4.Relaciones con organismos locales
<b>Capital Humano</b>	1.Conocimiento explícito 2.Conocimiento tácito	3.Actitudes 4.Valores

