

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**El conocimiento organizacional y la comunicación  
interna en la Escuela Profesional de Administración de  
Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas - UNMSM**

Teresa Jesús Ríos Delgado

Para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración

Lima, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## Dedicatoria

A mi papito **Alejandro C. Rios Magaña**, en la eternidad.

A mi **Jhoanna** y **Adán**, por todo su amor, paciencia y comprensión

## **Agradecimientos**

A todas las personas que directa o indirectamente me apoyaron en la realización de la presente investigación

Un agradecimiento especial a mi asesor, Dr. Miguel Ángel Capuñay Reátegui

## Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Delimitación de la investigación .....	13
1.1.1 Territorial .....	13
1.1.2 Temporal .....	13
1.1.3 Conceptual.....	13
1.2 Planteamiento del problema .....	13
1.3 Formulación del problema.....	17
1.3.1 Problema general.....	17
1.3.2 Problemas específicos .....	17
1.4 Objetivos de la investigación.....	17
1.4.1 Objetivo general .....	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
1.5 Justificación de la investigación .....	18
1.5.1 Justificación teórica .....	18
1.5.2 Justificación práctica .....	18

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes de la investigación.....	20
2.1.1 Artículos científicos .....	20
2.1.2 Tesis nacionales e internacionales .....	24
2.2 Bases teóricas .....	29
2.2.1 El conocimiento.....	29
2.2.2 El conocimiento organizacional. ....	30
2.2.2.1 El conocimiento tácito y explícito .....	33
2.2.3 La comunicación .....	40
2.2.4 La comunicación en la organización .....	42
2.2.5 La comunicación interna: .....	47
2.2.5.1 La comunicación formal.....	54
2.2.5.2 La comunicación informal.....	56
2.3 Definición de términos básicos.....	57
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	60
3.1 Hipótesis .....	60
3.1.1 Hipótesis general .....	60
3.1.2 Hipótesis Específicas.....	60
3.2 Identificación de variables.....	60
3.3 Operacionalización de variables .....	62
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....	65
4.1 Enfoque de la investigación.....	65
4.2 Tipo de la investigación .....	65
4.3 Nivel de investigación .....	65
4.4 Métodos de investigación .....	66
4.5 Diseño de la investigación.....	66
4.6 Población y muestra .....	68

4.6.1 Población.....	68
4.6.2 Muestra .....	68
a. Unidad de análisis .....	68
b. Tamaño de la muestra .....	68
c. Selección de la muestra .....	68
4.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos. ....	69
4.7.1 Técnicas. ....	69
4.7.2 Instrumentos.....	69
Capítulo IV: Resultados .....	72
5.1 Descripción del trabajo de campo .....	72
5.2 Presentación de los resultados .....	72
5.3. Contrastación de los resultados .....	93
5.3.1. Hipótesis general .....	94
5.3.2. Hipótesis específica N° 1.....	95
5.3.3. Hipótesis específica N° 2.....	97
5.4 Discusión de los resultados.....	98
Conclusiones .....	105
Recomendaciones.....	108
Referencias.....	110
APÉNDICES.....	119
Apéndice 1: Matriz de consistencia.....	120
Apéndice 2: Instrumento de Recolección de Datos .....	122
Apéndice 3: Validación de instrumentos .....	124

**Índice de tablas**

Tabla 1. Alfa de Cronbach -----	71
Tabla 2 Pregunta N° 1 -----	73
Tabla 3 Pregunta N° 2 -----	74
Tabla 4 Pregunta N° 3 -----	75
Tabla 5 Pregunta N° 4 -----	76
Tabla 6 Pregunta N° 5 -----	77
Tabla 7 Pregunta N° 6 -----	78
Tabla 8 Pregunta N° 7 -----	79
Tabla 9 Pregunta N° 8 -----	80
Tabla 10 Pregunta N° 9 -----	81
Tabla 11 Pregunta N° 10 -----	82
Tabla 12 Pregunta N° 11 -----	83
Tabla 13 Pregunta N° 12 -----	84
Tabla 14 Pregunta N° 13 -----	85
Tabla 15 Pregunta N° 14 -----	86
Tabla 16 Pregunta N° 15 -----	87
Tabla 17 Pregunta N° 16 -----	88
Tabla 18 Pregunta N° 17 -----	89
Tabla 19 Pregunta N° 18 -----	90
Tabla 20 Pregunta N° 19 -----	91
Tabla 21 Pregunta N° 20 -----	92
Tabla 22 Interpretación de los valores de la correlación -----	93
Tabla 23 Correlación X - Y -----	95
Tabla 24 Correlación X1 - Y -----	96
Tabla 25 Correlación X2 - Y -----	97

## Índice de figuras

Figura 1. Tipos de conocimiento .....	34
Figura 2. Comparación de las propiedades del conocimiento tácito y explícito .....	36
Figura 3. Características del conocimiento tácito y explícito.....	39
Figura 5. El proceso de comunicación.....	41
Figura 6. Efectos de la comunicación interna.....	52
Figura 7. Diseño de la investigación .....	67
Figura 8. Pregunta N° 1 .....	73
Figura 9. Pregunta N° 2.....	74
Figura 10. Pregunta N° 3 .....	75
Figura 11. Pregunta N° 4.....	76
Figura 12. Pregunta N° 5 .....	77
Figura 13. Pregunta N° 6.....	78
Figura 14. Pregunta N° 7 .....	79
Figura 15. Pregunta N° 8.....	80
Figura 16. Pregunta N° 9.....	81
Figura 17. Pregunta N° 10.....	82
Figura 18. Pregunta N° 11 .....	83
Figura 19. Pregunta N° 12.....	84
Figura 20. Pregunta N° 13.....	85
Figura 21. Pregunta N° 14.....	86
Figura 22. Pregunta N° 15.....	87
Figura 23. Pregunta N° 16.....	88
Figura 24. Pregunta N° 17.....	89
Figura 25. Pregunta N° 18.....	90
Figura 26. Pregunta N° 19.....	91
Figura 27. Pregunta N° 20.....	92

## Resumen

Actualmente el conocimiento es considerado como uno de los factores más importantes en la toma de decisiones o planificación, especialmente en este escenario actual de crisis sanitaria que atraviesa el mundo, lo cual exige, a la vez, una comunicación interna que lo permita. Por lo cual, el objetivo de la presente investigación fue correlacionar el conocimiento organizacional y la comunicación interna. En este contexto, se tomó referencia a la escuela profesional de administración de turismo de la UNMSM, donde se consideró como muestra a 39 docentes permanentes y contratados. El tipo de investigación es correlacional mientras que el diseño de la investigación es no experimental. El método utilizado es el hipotético deductivo. La técnica para la recolección de datos fue la encuesta validada a través de juicio de expertos y para la confiabilidad se utilizó el Alpha de Cronbach.

El estudio comprobó las hipótesis formuladas y una de las conclusiones más importantes fue que el conocimiento organizacional tiene una relación directa con la comunicación interna, por lo tanto, el conocimiento de cada miembro de la organización refleja la valoración de las experiencias, actividades o labores que manifiestan la disposición de ampliar sus conocimientos, de manera que el conocimiento tácito se convierta en conocimiento explícito para tener acceso al conocimiento organizacional a través de la comunicación interna efectiva y en beneficio de la organización.

Palabras Clave: conocimiento organizacional, conocimiento tácito, conocimiento explícito, comunicación interna.

## **Abstract**

Knowledge is currently considered one of the most important factors in taking decisions or for planning the future, especially in this scenario, even in the health crisis that the world is going through, which at the same time requires internal communication that allows it. Therefore, the objective of this research was to correlate organizational knowledge and internal communication. In this context, reference was made to the professional school of tourism administration of the UNMSM, where 39 permanent and contracted professors were considered as a sample. The type of research is correlational while the research design is non-experimental. The method used is the hypothetical deductive one. The technique for data collection was the survey validated through expert judgment and Cronbach's Alpha was used for reliability.

The research verified the hypotheses formulated and one of the most important conclusions was that there is a direct relationship between organizational knowledge and internal communication, therefore, the knowledge of each member of the organization reflects the assessment of experiences, activities or tasks showing the willingness to expand their knowledge, so that tacit knowledge becomes explicit knowledge to have access to organizational knowledge through effective internal communication and for the benefit of the organization.

**Key Words:** organizational knowledge, tacit knowledge, explicit knowledge, internal communication.

## Introducción

Hoy en día, el conocimiento se considera un recurso valioso y un activo, y es difícil e incluso imposible entregar productos y servicios de calidad y económicos sin utilizar este recurso y gestionarlo adecuadamente. El conocimiento se considera un recurso valioso junto con otros recursos como el trabajo, la tierra y el capital y como un importante activo de la organización (Rezaei, Khalilzadeh, & Soleimani, 2021). Asimismo, la comunicación es el fundamento de las estructuras sociales de una organización y el entorno clave es el interno, es decir una comunicación interna que permita el intercambio no solo del conocimiento, sino también de la armonía, de la identificación, de la realización de sus colaboradores en el logro de los objetivos organizacionales y en el bienestar de personal y total de la organización.

En el primer capítulo se puede apreciar la identificación, descripción y formulación de los problemas de la investigación, fundamentándose la importancia, el aporte y contribución, así como la delimitación territorial, temporal y conceptual. del estudio. Asimismo, se presenta los objetivos y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se ha desarrollado en base al estado del arte el marco teórico, presentando los antecedentes de estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos. Las teorías presentadas se fundamentan en fuentes primarias y secundarias.

En el tercer capítulo se presentan las hipótesis correspondientes, así como la identificación y la operacionalización de variables.

Luego en el cuarto capítulo, se desarrolla el marco metodológico, presentando el enfoque, el tipo, el nivel y el diseño de investigación, así como el método de investigación

utilizado. Asimismo, se detalla la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, fundamentándose la confiabilidad y la validez.

En el quinto capítulo se presenta los resultados de la investigación a través de la descripción del trabajo de campo, la presentación, análisis y discusión de los resultados.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones, complementándose el estudio con las referencias bibliográficas utilizadas y los apéndices correspondientes.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1 Delimitación de la investigación**

#### **1.1.1 Territorial**

El presente estudio se desarrolló en la Escuela Académico Profesional de Administración de Turismo de Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

#### **1.1.2 Temporal**

La investigación se inició en noviembre del 2020 y finalizó en julio del 2021.

#### **1.1.3 Conceptual**

El presente estudio tiene como fuentes primarias la teoría de la gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi para fundamentar el conocimiento organizacional y para comunicación interna las propuestas de Etchegaray, Cuenca y Verazzi.

### **1.2 Planteamiento del problema**

El entorno competitivo y globalizado hace que las organizaciones estén en constante cambio para sobrevivir en el mercado. Esta competitividad exige a las organizaciones a buscar estrategias, herramientas o estructuras que les permita lograr sus objetivos

organizacionales, y el conocimiento es un activo primordial en la construcción de nuevas estrategias.

Desde la década de 1980, los estudios de gestión han debatido la importancia del conocimiento en las organizaciones para mejorar los resultados de la organización y su posición competitiva en el mercado. En estas nuevas condiciones debido a la crisis sanitaria se ha vuelto a volcar el interés y el reconocimiento del conocimiento de las organizaciones y sus colaboradores como soluciones prometedoras para el avance de las organizaciones modernas. (Pivec & Potočan, 2021)

Riaz y Hassan (2019) manifiestan que el conocimiento es considerado como un recurso porque proporciona ideas creativas a la organización lo cual se traducen productos y servicios, y por supuesto, ganancias en el mercado. En este contexto, se gestiona el conocimiento una organización a través de la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándole nuevo valor y elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia. (Lee & Ooi, 2015)

Esta importancia también se ve reflejada en el contexto nacional, pues el valor estratégico del conocimiento como activo intangible es uno de los pilares de la gestión administrativa, más aún en el escenario que está afectando al mundo entero como es la crisis sanitaria debido al COVID 19. En este contexto, el carácter personal, las creencias, las perspectivas individuales y los modelos mentales (conocimiento tácito) principalmente han sido parte de los efectos de esta pandemia, que, sin embargo, ha tenido un soporte en lo formal y sistemático, lo que puede ser comunicado (conocimiento explícito). (Agudelo & Valencia, 2018)

Toda organización en base a sus propias actividades crea, desarrolla y aplica el conocimiento de la organización y la comunicación dentro de la organización es un pilar inherente en estos procesos: No hay organización sin comunicación. Si bien la comunicación interna tiene primordialmente beneficios intangibles y de largo plazo, su diagnóstico y análisis son imprescindibles, para lograr una gestión que sea el pilar de una organización exitosa. La comunicación interna permite un adecuado desarrollo de las potencialidades de la organización, el ser más competitivas a nivel interno y externo. Y se confirma con lo manifestado por Soto (2019): “La comunicación permite que se establezcan y estrechen los vínculos en la organización, se incremente el contacto entre sus colaboradores, se estimule la participación en la creación de oportunidades y se resuelvan problemas” (p. 66).

Hoy, las organizaciones deben lograr un entorno comunicativo que motive y desarrolle una retroalimentación constante y simultánea. Toda organización debe establecer como uno de sus objetivos principales el desarrollo de una comunicación dinámica y permanente que esté en relación directa con los cambios del entorno, pero sobre todo que valore la participación de los miembros de la organización. En este proceso de comunicación interna se debe priorizar el conocimiento organizacional que resulta decisivo en el logro de objetivos organizacionales.

Actualmente, la comunicación interna atraviesa un momento de cambio en el que la tecnología es el eje de su diacronía y sincronía, por lo cual, es preponderante mejorar algunos de sus procesos e integrar las competencias y capacidades de cada miembro de la organización en el contexto de la problemática que es la formación universitaria. En este contexto, se sitúa la investigación en la escuela profesional de administración de turismo de la facultad de ciencias administrativas, donde se observó un conocimiento organizacional estructurado y desarrollado en base a principalmente en un conocimiento explícito

(documentación, manuales, reglamentos, entre otros), mientras que el conocimiento tácito (*know how* de los colaboradores de la organización) aún tienen que ser identificados y organizados. El punto clave es transformar la mayor cantidad posible de conocimiento en explícito. Por otro lado, la comunicación interna, donde la comunicación formal y vertical es preponderante debido a la estructura organizacional, lo cual lo convierte en un factor clave que se ven influenciadas por la forma en que se desarrolla la comunicación interna. Igualmente, se observa como una barrera de comunicación entre los miembros de la organización el supuesto no comunicado que subyacen a los mensajes, como en los comunicados generales de presentación de documentación, informes, trámites a realizar en relación a los procesos administrativos y/o académico. El presente estudio se sitúa en una organización conformada por docentes permanentes y contratados donde la identificación, utilización y valoración del conocimiento organizacional, en este contexto de crisis sanitaria mundial, es el activo máspreciado en sus actividades profesionales y académicas, que se interrelaciona a través de una comunicación interna, que debe ser más dinámica y efectiva para lograr ese desempeño laboral y académico individualmente y como organización.

Es importante también considerar que se debe iniciar con una propuesta de sensibilización en relación a enfatizar el valor de la gestión del conocimiento, pues los cambios que deben realizarse en el esquema de la organización deben desarrollarse en forma gradual y en coherencia con los objetivos organizacionales, en especial en la cultura organizacional de la organización, por lo cual, la presente investigación se enfoca en relacionar el conocimiento organizacional y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Administración de Turismo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.

### **1.3 Formulación del problema**

#### **1.3.1 Problema general**

¿Cómo se relaciona el conocimiento organizacional y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM?

#### **1.3.2 Problemas específicos**

1. ¿Cómo se relaciona el conocimiento tácito y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM ?
2. ¿Cómo se relaciona el conocimiento explícito y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM ?

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la relación del conocimiento organizacional y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Establecer cómo se relaciona el conocimiento tácito y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM
2. Establecer cómo se relaciona el conocimiento explícito y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM

## **1.5 Justificación de la investigación**

### **1.5.1 Justificación teórica**

Actualmente, el conocimiento en una organización es un activo que no solo se está consolidando como un recurso clave para una gestión eficaz, sino también para fundamentar la innovación y la competitividad de las empresas. La importancia del conocimiento en las organizaciones modernas está enfrentando un cambio permanente, no solo por el creciente interés de las organizaciones en conocimiento relacionado con su gestión y el comportamiento, sino también los factores y mecanismos de apoyo que pueden impulsar el desarrollo del conocimiento en organizaciones. (Pivec & Potočan, 2021)

Asimismo, la comunicación interna ha pasado a tener un rol más tangible en el bienestar de toda organización debido a la crisis sanitaria en la que aún nos encontramos, por lo cual, debe continuar su análisis y estudio, sean organizaciones públicas o privadas, ya que es importante, pero sobre todo necesario conocer los procesos, mecanismos, actividades, y/o herramientas que se están utilizando o se necesitan para lograr una comunicación interna de eficiencia y eficacia en la organización. Por consiguiente, el presente estudio se justifica en el aspecto teórico al brindar fuentes primarias y secundarias sobre el conocimiento organizacional y la comunicación interna, afianzando el estudio en estas áreas de la administración y gestión.

### **1.5.2 Justificación práctica**

El conocimiento es reconocido como un activo trascendental para la toma de decisiones en una organización y como un recurso valioso para las organizaciones y las personas, se ha convertido en una condición para el éxito y una respuesta a los desafíos de hoy, por lo cual los resultados de la presente investigación servirán para que los miembros

de la organización sientan y afiancen su participación activa de la organización y esta sea reconocida adecuadamente. De esta manera, la comunicación es el pilar de la identificación, integración, motivación y el compromiso del desarrollo del personal, puesto que incrementa la posibilidad de participación, favorece las iniciativas e incentiva la creatividad. Asimismo, a través de la comunicación interna se mejorará las herramientas de gestión que sean utilizadas en una organización; cada herramienta de gestión incorporada será un canal de comunicación entre los miembros de la organización. Finalmente, como lo manifiesta Yue et al., (2021) una comunicación interna efectiva fortalece indirectamente la identificación organizacional de los colaboradores, ante todo fomentando una cultura emocional que abrace y comparta cada miembro de la organización.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

En base a la revisión bibliográfica realizada, se establecieron los siguientes antecedentes de estudio:

#### 2.1.1 Artículos científicos

Raudeliuniene y Szarucki (2019) publicaron el artículo titulado “*An Integrated Approach to Assessing an Organization’s Knowledge Potential*” que tuvo como objetivo presentar las peculiaridades de la evaluación del potencial de conocimiento de la organización en el contexto de las transformaciones y un marco teórico de la influencia del potencial del conocimiento en el desempeño de la organización. Se realizó el análisis de la literatura científica, el análisis sistemático y métodos de síntesis complementándose con los resultados empíricos realizados por los autores. Una de las conclusiones principales fue que teniendo en cuenta las tendencias actuales en el cambio global, el contexto organizacional, la evaluación eficiente del potencial del conocimiento y su gestión es una forma poderosa de aumentar el desempeño de la organización. Esta evaluación de la gestión eficiente del potencial del conocimiento crea condiciones previas para satisfacer los cambios particulares o necesidades de los clientes individuales, creando valor mutuo, singularidad y liderazgo en el mercado.

En el artículo científico de Silva y Odellius (2018) titulado “*Organizational knowledge management and sharing*” tuvo como objetivo el identificar empíricamente la influencia de los mecanismos de aprendizaje proporcionados por organizaciones sobre el intercambio de conocimientos en el entorno organizacional. El estudio fue cuantitativo con una muestra de 268 personas de organizaciones civiles y militares de la Administración Federal Directa. Se realizó un análisis de correlación entre el grupo de variables asociadas al aprendizaje mecanismos y el intercambio de conocimientos. Entre los resultados encontrados en el análisis de correlación, los mecanismos de aprendizaje son responsables de explicar el 35 por ciento de la varianza ( $R^2 = 0.352$ ) del grupo de variables en relación al conocimiento que se comparte o intercambia. Entre las principales conclusiones se establece que se ha reconocido la premisa de que los individuos interpretan y comprenden la realidad organizacional de acuerdo con las particularidades de su sistema cognitivo y este proceso puede ser fomentado por el uso de mecanismos de aprendizaje, que son acciones de gestión del conocimiento esenciales para el desempeño individual y organizacional.

En el artículo científico de Puebla y Farfán (2018) titulado “Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones móviles. Caso de estudio: el corte inglés”, se determinó como objetivo el analizar el desarrollo e implementación de nuevos canales digitales para la gestión eficaz de la comunicación interna en las organizaciones, en el caso de la compañía “El Corte Inglés”. La investigación se llevó a cabo a través de una triangulación metodológica, asimismo se realizaron entrevistas en profundidad a los/las responsables de la app (aplicativo) corporativa de cada empresa; además se realizó un análisis de contenido de la app haciendo un seguimiento en su evolución desde su implantación. Una de sus principales conclusiones fue que la transformación digital de las empresas beneficia el desarrollo e implementación de nuevos canales digitales, las cuales

van a dinamizar la comunicación interna, a través de nuevos formatos y contenidos, e involucrando a los colaboradores. De esta manera se generan grupos de trabajo más colaborativos y transparentes con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional lo que conlleva a una alineación de la cultura corporativa con el proyecto empresarial.

En el artículo científico de Slijepčević et al., (2018) titulado “*Internal Communications as a Factor of Company’s Efficiency*” se determinó como objetivo principal presentar las tendencias contemporáneas sobre la comunicación interna y cómo afecta a la eficiencia en una organización. El estudio se basa en literatura existente haciendo hincapié en la comunicación interna y su impacto en empleados y en la eficiencia organizacional. Los resultados obtenidos sobre la comunicación interna se basaron en los 255 empleados de las compañías de seguros Dunav osiguranje. La investigación confirma la importancia y relevancia del proceso de comunicación con los empleados de la empresa y su impacto en la eficiencia y flujo de trabajo. Una de las conclusiones más relevantes es que los resultados confirmaron la primera hipótesis individual: que la comunicación interna está claramente dirigida hacia los objetivos de la organización. La mayoría de los encuestados son conscientes de los objetivos de la organización y el plan de comunicación de las tareas que transfieren la empresa a través de comunicación escrita precisa. También se estableció que hay apertura a diferentes actitudes y opiniones por parte de los empleados.

En el artículo científico de Ponjuán (2018) titulado “Diseño de una auditoría del conocimiento organizacional orientada hacia los procesos principales y el desarrollo profesional” se presentó un estudio que tuvo como objetivo el establecer los principales elementos de una auditoría del conocimiento en concordancia con los procesos importantes y con los indicadores de desarrollo profesional que a su vez, identificarían los componentes del capital humano a ser estudiados y afianzados. Como método de investigación se

analizaron los principales elementos sobre una auditoría de conocimiento, la cual combina los procesos principales con los indicadores de desarrollo profesional. Asimismo, el estudio establece como propuesta un enfoque que tiene como objetivo identificar los componentes del capital humano a ser potenciados. Como conclusión se presenta una guía sólida para la práctica de desarrollo profesional, orientada hacia el desarrollo futuro de procesos organizacionales y contribuye al crecimiento de las competencias profesionales de estas comunidades de práctica. También se establece que la plataforma estratégica de la organización en estudio se ha enriquecido con la identificación de las fortalezas y debilidades de sus procesos.

Villalobos (2018) en el artículo científico titulado “Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, Caso zona Bajío-México” establece como objetivo presentar un instrumento validado para medir la comunicación interna (CI) en las micro y pequeñas empresas. La metodología se llevó a cabo en base una revisión bibliográfica de la temática de la comunicación interna. Se seleccionaron como región de estudio (Guanajuato y Jalisco) puesto que en esta región se concentra la mayor cantidad de empresas fabricantes de calzado en el país. Asimismo, se utilizó el instrumento a un conjunto de empresas micro y pequeñas empresas, en función de la disponibilidad para realizar la aplicación del instrumento. Mediante los resultados que se obtuvieron se validó el instrumento estadísticamente, a través del Alfa de Cronbach. Finalmente, una de las conclusiones establece que la comunicación interna es el medio por el cual estas empresas, podrán gestionar la comunicación en general, ser más competitivos y obtener beneficios en los resultados financieros.

En el artículo de Chacón, Tamayo y Cruz (2017) titulado “Gestión del conocimiento organizacional en la universidad: un enfoque de dirección centrado en el capital humano” se estableció como objetivo el proponer los fundamentos teóricos que deben ser asumidos para la implementación de la gestión del conocimiento organizacional en la universidad como enfoque de dirección estratégica, fundamentando que los colaboradores son el capital humano, por lo cual, se convierten en el activo más importante que tienen las organizaciones. En este contexto, son la base del desarrollo de los procesos característicos en el cumplimiento de la misión de la organización. A través de la metodología utilizada, se comprobó que este enfoque está siendo abordado desde otras temáticas, como la gestión de la información, gestión de las TICs, o la formación y desarrollo de las personas en este contexto. Como una de las conclusiones más resaltantes se determinó que para que la organización pueda generar ventajas gerenciales, la gestión del conocimiento organizacional debe considerarse y desarrollarse como un proceso de integración de las temáticas mencionadas, igualmente como un sistema de procesos que proporcionen dinamismo a la gestión de modo que le confieran una naturaleza directiva estratégica.

### **2.1.2 Tesis nacionales e internacionales**

#### **➤ Tesis Nacionales**

En la tesis de Villarroel (2020) titulada “La comunicación interna y su relación con la marca empleadora en la empresa manufacturera Amcor Flexibles Lima” para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tuvo entre sus conclusiones más resaltantes que la comunicación interna

mediante el uso de estrategias hace que los colaboradores conozcan y reconozcan adecuadamente el significado de trabajar en su organización. De esta manera, se establece un compromiso con la organización, igualmente se produce una motivación y/o atracción a los nuevos talentos, puesto que son los mismos colaboradores quienes se convierten en los portavoces más importantes de este compromiso. Los colaboradores son considerados como la fuente más confiable para las personas externas a la organización, llámese, familiares, amigos y conocidos.

En la tesis de Yomona (2018) titulada “La comunicación interna y su relación con la motivación laboral en los colaboradores administrativos de Nexus Group Restuarants SAC, Lima 2017” para optar el grado de Maestría en Administración con mención en Gerencia Estratégica de Organización, tuvo como objetivo general el determinar la relación entre la comunicación interna y la motivación laboral en los colaboradores administrativos en la corporación Nexus Group Restaurant en el 2017 en la Universidad San Martin de Porres. La metodología utilizada fue descriptiva y correlacional, asimismo tuvo un enfoque no experimental y de corte transversal, y su diseño fue cuantitativo. Como resultado se demostró que existe una relación positiva de magnitud moderada entre la comunicación interna y la motivación laboral, concluyendo que la comunicación interna es clara y a través de los canales adecuados la motivación laboral mejora en los trabajadores de la empresa.

En la tesis de Barrera (2017) titulada “Relación entre la gestión de conocimiento organizacional y la conducta laboral del personal administrativo de la empresa Cerámicos Peruanos S.A. 2017” para optar el título profesional de licenciado en administración en la universidad Inca Garcilaso de la Vega, se presentaron las siguientes conclusiones: Existe una relación entre la gestión de conocimiento organizacional y la conducta laboral de los trabajadores, de manera tal que la influencia positiva facilita la integración de conocimiento

de los trabajadores. De esta manera, se logra que la empresa adquiriera una ventaja competitiva sostenible fundamentado en la gestión de conocimiento organizacional. Un resultado importante es la influencia positiva del conocimiento adquirido del trabajador en la calidad de trabajo, lo que podría conllevar a una optimización del desarrollo de las actividades de la organización en base a los sistemas de procesos establecidos, así, se lograría resultados favorables para la empresa.

En la tesis de Bello (2017) titulada “Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la gerencia de operaciones aeroportuarias” para optar el título profesional de licenciado en administración de empresas, Universidad San Ignacio de Loyola, se estableció como objetivo determinar el grado de influencia de Comunicación Interna en el Clima Laboral del personal de Gerencia de operaciones. El estudio es explicativo, con enfoque cuantitativo y de diseño de investigación no experimental. El instrumento de recolección de datos utilizado fue la encuesta. Una de las conclusiones más importantes fue que la comunicación organizacional afecta al clima Laboral del personal de GOA, la cual evidencia que los colaboradores se encuentran identificados con LAP, a través de información institucional.

En la tesis de Trujillo (2017) titulada “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector de energía y minas, 2017” para optar el título profesional de licenciado en administración en la universidad Inca Garcilaso de la Vega, tuvo como objetivo general determinar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas. El estudio de tipo descriptivo, explicativo con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental,

transversal con aspectos correlacionales. Las instituciones en estudio contaron con una población de 627 empleados, siendo la muestra de 238. Se obtuvo como resultado un nivel de fiabilidad de 0.977. Entre sus conclusiones más resaltantes, se resalta la influencia positiva de la comunicación interna en el clima organizacional. Asimismo, se recomienda que se debe lograr una comunicación interna integrada donde todos los miembros de la organización sean los emisores de comunicación.

➤ **Tesis internacionales**

En la tesis de Arrubla y Serna (2020) titulado “Estrategias para el intercambio de conocimiento organizacional en los grupos de investigación del área de ciencias de la salud - UPB Medellín” para optar el grado de magister en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento en la universidad de EAFIT, Medellín, Colombia, se presentaron las siguientes conclusiones:

El conocimiento organizacional es básicamente individual, de manera que se observó que los participantes del estudio lo están creando continuamente a través del tiempo y en base a sus experiencias.

El conocimiento organizacional se ve reflejado en acciones como: hacer seguimiento continuo a la producción investigativa; conocer al detalle los procesos internos relacionados con la gestión de la investigación de la Universidad; realizar un registro de la producción investigativa en buena forma y oportuno en las plataformas CvLAC y GrupLAC; realizar difusión de la información importante que se genera al interior de los grupos de investigación; tener vinculación con grupos internacionales del área del conocimiento del grupo de investigación; conocer el modelo de medición de

MinCiencias respecto a sus criterios de evaluación y categorización y organizar previamente el trabajo que se va a realizar durante los periodos académicos, lo cual impacta positivamente el adecuado y oportuno registro de las plataformas antes mencionadas.

Algunos investigadores califican este conocimiento organizacional como “tareas administrativas” y no se le da mayor importancia en su cotidianidad. Por apreciaciones como estas, se hace relevante su constante identificación y aprovechamiento por medio de estrategias de intercambio del mismo. (p. 97)

En la tesis de Morales (2020) titulada “Análisis de la gestión de comunicación interna en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil para optimizar su cultura organizacional” para optar el título profesional de Licenciada en Comunicación Social en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, se presenta como una de las principales conclusiones: “Se afirma que la Comunicación Interna en las organizaciones es importante para conocer las necesidades de los involucrados; si no son resueltas o se ignoran estas pueden afectar la imagen y reputación que se proyecta hacia el público externo” (p. 105).

En la tesis de Gaitán y Acosta (2017) titulada “Relación entre las variables del conocimiento organizacional y el resultado de los objetivos organizacionales en una compañía manufacturera” para optar el grado de Magister en administración de empresas en la universidad de Autónoma de Occidente, Cali, Colombia, se establecen las siguientes conclusiones:

Se confirma que el conocimiento organizacional es la variable de mayor incidencia en el logro, mientras que la explotación y exploración del conocimiento inciden en menor proporción sobre la consecución de objetivos. En este sentido, se puede

advertir que la poca participación de la exploración y explotación del conocimiento, pueden estar direccionando la organización a la pérdida de competitividad, debido que estas son las variables que mayor aporte hacen a la innovación. (p. 70)

En la tesis de Hernández (2016) titulada “Comunicación interna y clima laboral en el departamento de exportaciones de una empresa maquiladora” se estableció como objetivo principal determinar cómo se encuentra la comunicación interna y clima laboral en el departamento de exportaciones de una empresa maquiladora. Se realizó una investigación bibliográfica y documental en la biblioteca central de la Universidad de San Carlos de Guatemala y en la biblioteca de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Flavio Herrera, así como consultas en Internet. Se realizó una encuesta al personal del departamento de Exportaciones de una empresa maquiladora. Entre los hallazgos más importantes se encontró una comunicación interna deficiente debido a la falta de retroalimentación, la empresa no se encarga de capacitar a sus empleadas, existe falta de motivación, lo cual genera un clima laboral deteriorado para el departamento de exportaciones de la empresa maquiladora. Se concluyó que la empresa necesita mejorar su comunicación interna, así como el clima laboral para que la comunicación fluya en doble vía, dar capacitación y motivación a sus trabajadoras para que pueda haber una mejor productividad.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 El conocimiento.**

El concepto del conocimiento como abstracción o experiencia tiene aún mucho por recorrer, principalmente debido a su naturaleza fluctuante entre lo objetivo y subjetivo. La teoría del conocimiento trata de plasmar esa observación y/o experiencia del ser humano frente a su realidad. Es así que se hace conveniente estudiarlo, analizarlo y aplicarlo desde

su concepción básica y de utilidad en el desarrollo del ser humano. Por lo cual, el conocimiento se va a aplicar a la organización y a la administración y gestión. Situándonos entonces en este contexto podemos mencionar a Davenport y Prusak (2000) quienes manifiestan que el conocimiento podría definirse como una combinación de experiencias, valores, información contextual y experto conocimientos que permiten a las organizaciones evaluar y absorber nuevas experiencias e información.

Las características o propiedades del conocimiento de acuerdo a Dalkir (2005, p. 2) son:

- El conocimiento se desarrolla por aprendizaje.
- El uso del conocimiento no lo extingue.
- Cuando se transfiere conocimiento, éste no se pierde.
- El conocimiento es abundante pero la habilidad de internalización para luego usarlo es escasa; en algunos casos se requiere del impulso de la motivación.
- El conocimiento es volátil, está en la mente de sus creadores y al finalizar la jornada “sale” de la organización.

### **2.2.2 El conocimiento organizacional.**

Hoy en día, el arte de la gestión en las organizaciones está asociado al arte de la gestión del conocimiento. Esto significa que los gerentes no simplemente administran al personal, sino también administran personas e ideas. Toda organización debe construir y/o proporcionar la atmósfera adecuada para la producción de conocimiento valioso a través de

la inversión en los activos intelectuales de los recursos humanos de manera que fomente el compromiso personal del personal, de acuerdo a Hosseini et al. (2019)

Las organizaciones necesitan construir capacidades de conocimiento que permitirán a las organizaciones para utilizar el conocimiento creado en procesos de conocimiento integrados para lograr rendimientos superiores. (Mitrović et al., 2018)

De acuerdo a Zand et al. (2018) el capital intelectual de cada organización engloba al conocimiento de su personal y al conocimiento organizacional. El Conocimiento organizacional se puede recuperar, reutilizar y compartir a través de los procesos, metodologías, modelos, software, etc.

Asimismo, “el conocimiento es reconocido como un activo importante en la toma de decisiones en una organización. La implementación ineficaz de la gestión del conocimiento podría resultar en toma de decisiones problemáticas, que demoraría su crecimiento organizacional” (Adam et al., 2018, p. 2).

Cabe indicar que el conocimiento adquiere valor y puede en la organización cuando es difundido por los colaboradores a través de diferentes soportes (tecnológicos) o accesos que faciliten la creación de nuevo conocimiento. En este contexto se lleva a cabo la socialización del conocimiento entre los miembros de la organización. (Mirabal, 2015)

De esta manera, el conocimiento organizacional es hoy uno de los activos más importantes para las empresas, llamado también activo inmaterial, intangibles de la organización, no solo porque es fuente de un valor económico sino también porque es el fundamento de una teoría que hace hincapié en el valor del conocimiento dentro de la organización.

Entre las teorías del conocimiento en las organizaciones, destaca el de Nonaka y Takeuchi (1995) a través de su espiral de creación del conocimiento organizacional:

Así la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización. (p. 82)

Morales (2012) sostiene que en la administración la preocupación por la generalización de la transferencia del conocimiento organizacional pero que se ha orientado en la administración estratégica. Además, las temáticas más resaltantes son la productividad y la rentabilidad de las empresas, enfocándose en los diferentes niveles de la organización. Este escenario es consecuencia del incentivo y motivación de transferencia de conocimiento organizacional por parte de las empresas, al observar que el éxito empresarial se sostiene en el intercambio, transferencia y el compartir del conocimiento organizacional.

Asimismo, “el conocimiento de las diferencias individuales importantes le brinda a los gerentes, empleados y estudiosos del comportamiento organizacional, conocimientos valiosos y una estructura útil para diagnosticar acontecimientos y situaciones” (Hellriegel & Slocum, 2013, p. 48).

El conocimiento organizacional se construye en base a la experiencia y conocimiento de los miembros de la organización al atribuir importancia y valoración de ciertos tipos de conocimientos en detrimento de otros, y que influyen en el comportamiento de miembros de la organización en la posterior incorporación de conocimientos. Se considera, por ejemplo, las rutinas organizacionales que comprenden las estructuras y prácticas de las mismas, sin tener en cuenta, sin embargo, cómo la concepción del conocimiento de los individuos debe

ser considerado relevante puesto que influye en la incorporación del conocimiento individual en prácticas organizacionales. (Cherman & da Rocha, 2016)

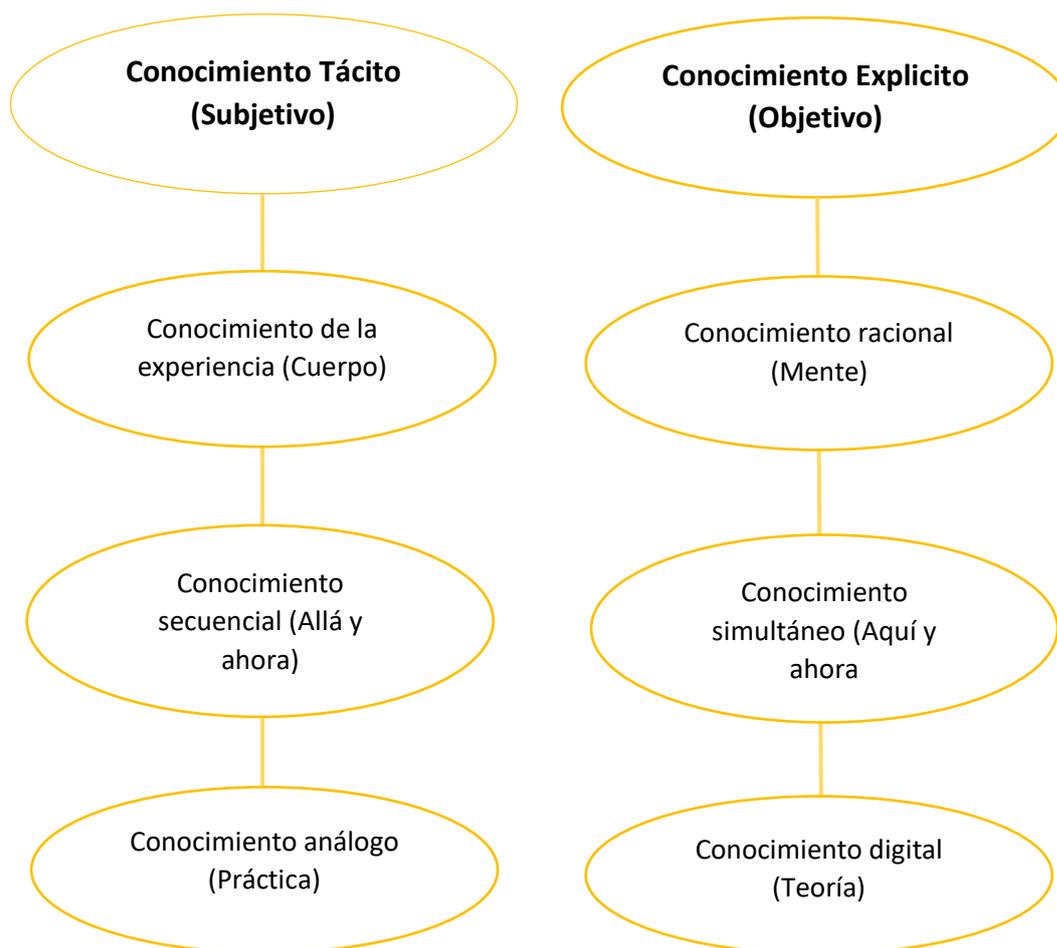
Cuando los miembros de una organización logran comprender con bastante claridad que una actividad, tarea o labor que pudiera parecer ser simple como conectarse a través de los sistemas internos, intranet, elaboración de base de datos, relación con los usuarios y/o clientes o simplemente con los *stakeholders*, entre otras, entonces se estará logrando resultados en el proceso de aprendizaje organizacional. (Agudelo & Valencia, 2018)

### **2.2.2.1 El conocimiento tácito y explícito**

Se puede afirmar que existen diferentes tipos de conocimiento: científico, no científico, filosófico, entre otros; sin embargo, nos vamos a centrar en el presente estudio en la tipología que se considera y desarrolla en una organización.

Una de las clasificaciones más importantes nos brinda Nonaka y Takeuchi (1995) quienes establecen dos tipos de conocimientos:

- ✓ Conocimiento tácito: es el conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar (incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas).
- ✓ Conocimiento explícito: es el conocimiento codificado o estructurado, que es transferible a través del lenguaje formal y sistemático.



*Figura 1.* Tipos de conocimiento

Nota: Adaptado de “La organización creadora del conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la organización” por Nonaka, I y Takeuchi, H. 1995. México. Oxford University Press, Inc.

Para Fariñas (2015) esta propuesta innovadora puntualiza los elementos clave para la creación de conocimiento en la organización. El liderazgo del proceso de gestación y difusión del conocimiento en la empresa se sustentaría en la phronesis aristotélica, la cual es asumida como conocimiento y también como habilidad. El conocimiento se ha conceptualizado principalmente como recurso, sin embargo, dadas las limitaciones del proceso en sí, se amplía a la empresa como generadora de conocimiento. De esta manera, el conocimiento más que un recurso es una habilidad, un modo de lidiar con la realidad desde la propia subjetividad, y en interacción con otros y el mismo entorno.

También destacamos a otro representante importante de esta nueva visión sobre el conocimiento que es Sveiby (1997) que plantea que el conocimiento tiene las siguientes características:

- Es tácito, porque los conceptos cambian o se adaptan a la luz de las experiencias de los individuos.
- Es orientado a la acción porque posee la cualidad dinámica de generar nuevos conocimientos y superar los antiguos.
- Está sustentado por reglas porque la creación de patrones en el cerebro, con el paso del tiempo, permite actuar con rapidez y eficacia, de forma automática, en situaciones inconcebibles.
- Está en constante cambio, debido a que el conocimiento puede ser distribuido, criticado y aumentado. (pp. 29-33)

Dalkir (2005) presenta la comparación de ambos:



*Figura 2. Comparación de las propiedades del conocimiento tácito y explícito*

Nota: Tomado de “Knowledge Management in Theory and Practice” por Dalkir, K. 2005. USA. Elsevier

Hellriegel y Slocum (2013) también realizan la distinción entre el conocimiento tácito, el cual se desarrolla en base a la experiencia directa y generalmente se comparte a través de una conversación o diálogos, mientras que el conocimiento explícito es formal y precisa y formalmente, ya que está plasmado en documento, en un sistema o programa, base de datos, entre otros, que, por ejemplo, crea información, analiza datos, información, como hábitos de compra o el contenido de un manual o guía.

Mirabal (2015) también plantea un análisis de ambos, a través de los siguientes principios:

**Conocimiento Tácito.** - Conocimiento propio de la manera de pensar de cada persona que está condicionado por experiencias y competencias. Es innato a cada persona.

**Conocimiento Explícito.** – Es el conocimiento formal, producido por el procesamiento de datos o información y puede ser almacenado, analizado, recuperado, divulgado y protegido. Es creado en la organización luego de un proceso de aprendizaje individual o grupal. Se difunde y comparte entre los miembros de la organización.

Sin embargo, se advierte que se debe tener cuidado al transformar tácito conocimiento en conocimiento explícito, ya que existe el riesgo de perder la disponibilidad del conocimiento tácito. Las dificultades en el proceso de gestión del conocimiento son típicamente psicológicas y dependen de cultura organizacional. (Chang & Lin, 2015)

Para Veng y Chaudhuri (2018) el conocimiento tácito debe encajar bien con la naturaleza no lingüística de la creación de conocimiento ya que el componente cognitivo del conocimiento tácito se refiere sistemas de creencias y modelos mentales. Lo ideal es que el conocimiento tácito se convierta en conocimiento explícito, sin embargo, el primero es un tipo de conocimiento, cuya identificación puede ser difícil, costoso, o tomar demasiado tiempo. En lugar de intentar convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, a veces es suficiente y más rápido habilitar el uso del conocimiento tácito en su forma tácita o exteriorizar gradualmente sólo una parte usando el lenguaje, la comunicación y por supuesto puede ocurrir que la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización

se incremente, pero también que las personas no están preparadas o no pueden formular sus ideas o comunicarse.

Prusak (2019) sostiene que el conocimiento que se crea en una empresa puede ser dividida en dos tipos: el tácito y el explícito. El conocimiento tácito está inmerso en nuestra mente, afecta la naturaleza de nuestras acciones y la toma de decisiones, hasta cierto punto subjetivo; en cambio el conocimiento explícito puede estar documentado, puede ser transferido y buscado en la organización, por ejemplo, a través de la tecnología de la información.

De acuerdo a López et. al, (2019) el conocimiento tácito es algo que no se puede expresar con precisión y codificar, sino que se refleja en habilidades, conocimientos y experiencias; mientras que el conocimiento explícito se puede codificar, documentar, almacenar y recuperado dentro de las organizaciones, por lo cual, desde una perspectiva estratégica, el conocimiento explícito es de naturaleza pública y no es considerado como una fuente de ventaja y competitividad. El conocimiento tácito tiene como características primordiales de no poder codificarse, ser negociable y su transferencia entre personas, además se caracteriza por su lentitud, incertidumbre y alto costo, es una fuente clave de ventaja competitiva.

Andrew y Smits (2019) sostienen que cuando existe una confianza entre los miembros de la organización, es probable que se desarrolle una dinámica de equipo más sinérgica y de cooperación y que esta interacción intensa probablemente generaría y actualizaría el conocimiento tácito. Los intercambios tácitos de conocimiento son una componente crucial del aprendizaje organizacional y la generación de nuevos conocimientos, que son necesarios para que las organizaciones se diferencien de la competencia. Asimismo, gestionar el conocimiento específico para capturar y aplicar el

conocimiento tácito puede ayudar a la organización a madurar y funcionar de manera más eficiente y efectiva, por lo cual la relación sinérgica entre las prácticas de gestión el conocimiento que capturan y aplican el conocimiento tácito reforzará una mejor comprensión entre cada miembro de la organización.

También podemos señalar a García y Sosa (2020) que determinan como conocimiento tácito como el conocimiento personal de un individuo que reside dentro del ser humano: mente, comportamiento y percepción del individuo; mientras que el conocimiento explícito se presenta en forma tangible. En este escenario, uno de los mayores desafíos de toda organización es tener la capacidad de la organización para compartir conocimientos.

<b>Conocimiento Tácito</b>	<b>Conocimiento Explícito</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No está codificado debido a su complejidad.</li> <li>• Es personal y orientado a la acción.</li> <li>• Se adquiere y acumula en la mente de un individuo.</li> <li>• Se adquiere con el tiempo y a través de la experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser codificado.</li> <li>• Es describible.</li> <li>• Es intangible.</li> <li>• Es determinado y puede ser corregible.</li> </ul>

*Figura 3.* Características del conocimiento tácito y explícito.

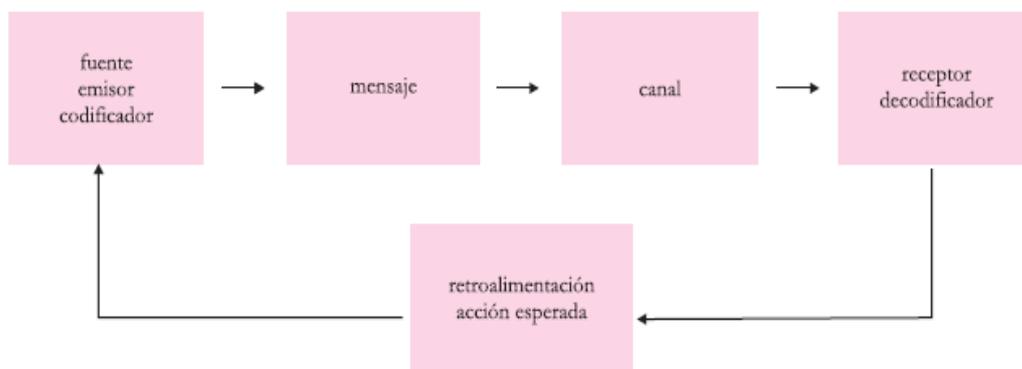
Fuente: Adaptado de “Knowledge management: What are the challenges for achieving organizational success?” por García, S y Sosa, J. 2020.

Por otro lado, Paudel (2020) sintetiza y afirma que el conocimiento tácito es como lo personal, experiencia informal de las personas, mientras que el metaconocimiento y el conocimiento explícito se generan a través del sistema de educación formal, la cual se puede expresar en palabras y números, y luego se pueden compartir en forma de datos, fórmula, especificaciones y manuales, protocolos o formatos, es decir documentación en general si se trata de una organización. También el conocimiento explícito se codifica y se convierte en otra forma y luego almacenados en documentos, bases de datos, sitios web, y correos electrónicos, etc.

Por consiguiente, la creación conocimiento organizacional representa un proceso de construcción (toma de sentido), donde se construyen nuevos conocimientos (por ejemplo, desarrollado y moldeado), dependiendo de la situación y sobre las interpretaciones de los miembros del contexto social (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### **2.2.3 La comunicación**

Según Berlo (2000), el objetivo fundamental de la comunicación humana es modificar el entorno, y la capacidad inherente del hombre le permite comunicarse. El objetivo, entonces, es influir y cambiar la conducta o comportamiento en su entorno. Esta propuesta es de tipo conductista y pretende establecer las bases del proceso ideal de la comunicación, o cómo debería serlo para lograr la efectividad en la comunicación.



*Figura 4.* El proceso de comunicación

Nota: Tomado de “El proceso de comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica” por Berlo, D. 2020. Buenos Aires. El Ateneo.

Coincidimos con Ritter (2008) cuando señala que:

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (p. 6)

La comunicación como manifestación inherente del ser humano se produce al denotar, declarar o compartir la experiencia frente a la observación de la realidad. Desde un punto de vista más conceptual, la comunicación consiste en la transferencia y comprensión de información de una persona a otra. Constituye un puente de transferencia entre las personas, para que puedan compartir lo que sienten y saben. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

La comunicación es un proceso continuo e interactivo, en el que se deben producir espacios de sintonía entre los involucrados o transceptores en lenguaje comunicacional. (Garrido & Putman, 2018)

De acuerdo a Parra et. al, (2019) la comunicación es un proceso que se evidencia en todos los ámbitos de la vida y está asociada a la transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, en forma continua, que favorece el crecimiento su formación y consolidación, promueven, por lo cual la comunicación en la organización pilar del progreso y fortalecimiento a través de actividades y/o labores.

#### **2.2.4 La comunicación en la organización**

La comunicación, sostiene Chiavenato (2007) “es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe” (p. 59) .

Podemos apreciar también que es considerado como “uno de los procesos clásicos que se presenta a diario en cualquier empresa es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura” (Guízar, 2013, p. 140).

Para Hellriegel y Slocum (2013) “la comunicación incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en formas verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones” (p. 7), y proponen las siguientes habilidades para la comunicación:

- Transmitir información, ideas y emociones a otros en tal forma que las reciban como es la intención.
- Retroalimentar de manera constructiva a otras personas
- Participar en la escucha activa:
- El uso e interpretación de la comunicación no verbal: en ocasiones se utilizan expresiones faciales, movimientos corporales y el contacto físico para enviar mensajes.
- Utilizar con eficacia la comunicación verbal presentando ideas, información y emociones a otros, ya sea uno por uno o en grupos.
- Utilizar eficazmente la comunicación escrita o sea la habilidad de transferir datos, información, ideas y emociones por medio de reportes, cartas, memos, notas, correos electrónicos, etcétera.
- Usar una diversidad de recursos (electrónicos) por computadora, como el correo electrónico y la Internet.

Asimismo, Neto et al., (2018) sostienen que la comunicación es importante para los colaboradores en el trabajo, para aclarar y explicar las decisiones y la orientación en el desarrollo de las tareas: los colaboradores, la comunicación, organización y la administración están interrelacionados.

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

La comunicación se produce sólo a través de la generación, transmisión y recepción de los mensajes:

- La comunicación existe siempre en las organizaciones (formal e informal).
- Los empleados necesitan comunicarse con sus superiores.
- La comunicación es un proceso continuo y acumulativo.
- La comunicación efectiva requiere canales múltiples con mensajes consistentes.
- Los canales más eficaces son los bidireccionales (con interacción).

Este escenario, nos conduce a la “comunicación eficaz que es necesaria para que gerentes y todos los miembros de una organización incrementen la eficacia, eficiencia, calidad, capacidad de respuesta hacia los clientes y los procesos de innovación y, así, obtener una ventaja competitiva para la organización” (Jones & George, 2010, p. 569).

Para De Castro (2014) la comunicación organizacional es la comunicación que se desarrolla en las instituciones, formando parte de su cultura o de sus normas. En este contexto, es importante que la comunicación sea dinámica y fluida entre las diferentes áreas, y entre los colaboradores, indistintamente del nivel o rango.

De esta manera, también se puede coincidir con que “la comunicación es la única forma de que los públicos conozcan nuestras características y nuestras diferencias con la competencia. Si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia” (Capriotti, 2013, p. 215).

Esta práctica organizacional está integrada en el contexto en el que la sociedad ha evolucionado desde el de la economía basada en la economía del conocimiento; los líderes de las organizaciones (i) tienen que ocuparse de cada día con grandes cantidades de

información, (ii) tienen que seleccionarlo y gestionarlo para identificarlo y asimilarlo rápido los conocimientos necesarios, y (iii) adoptar decisiones adecuadas para lograr los objetivos organizacionales, de acuerdo a Luca et al, (2018).

Por lo cual, de acuerdo a Almuqrin et. al. (2020), el intercambio de conocimientos mejora el desempeño organizacional al mejorar el capital humano, lo que a su vez se traduce en una mejor productividad plasmado en servicios y productos más eficientes y efectivos. Asimismo, compartir conocimientos mejora positivamente el compromiso y la actividad de las personas con sus organizaciones y que mejora las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los miembros de la organización en el aprendizaje de nuevos sistemas, procesos, labores, entre otras actividades en el área donde labora.

Por otro lado, se puede observar que incluso cuando el receptor recibe el mensaje y efectúa un esfuerzo genuino para decodificarlo, pueden interferir varios factores en la comprensión del receptor. Estas interferencias reciben el nombre de barreras u obstáculos a la comunicación. Las barreras para la comunicación efectiva, para Abuarqoub (2019) son obstáculos o problemas que rompen la comunicación, proceso porque impiden el flujo de información entre un emisor y un receptor. Hay numerosas barreras de comunicación, y estas pueden ocurrir en cualquier etapa del proceso de comunicación. Ellos pueden ser clasificadas en las siguientes categorías: mecánicas, físicas, psicológicas, sociales, ruidosas, religiosas, culturales, y barreras idiomáticas. En el escenario de nuestra investigación, coincidimos con Koontz et al., (2012, pp. 466-467) quienes señalan que las principales barreras de la comunicación son:

a. Falta de planeación

La buena comunicación raras veces ocurre por casualidad. Muy a menudo las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje; sin embargo, expresar los motivos de una orden, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento indicado puede mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio. (p.466)

b. Supuestos no aclarados

A menudo ignorados, pero muy importantes, son los supuestos no comunicados que subyacen a los mensajes: una clienta envía una nota anunciando que visitará la planta de un vendedor y luego asume que éste la recibirá en el aeropuerto, le reservará un cuarto de hotel, dispondrá la transportación y organizará una revisión completa del programa en la planta; pero el vendedor asume que la clienta va a la ciudad principalmente para asistir a una boda y que la visita a la planta es sólo cuestión de rutina. Estos supuestos no aclarados en ambos casos pueden ocasionar confusión y la pérdida de buena voluntad. (p.466)

c. Distorsión semántica

Otra barrera a la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental: un anuncio que reza “vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo y evoca la pregunta, ¿menos que qué? Las palabras pueden evocar diferentes respuestas; para algunas personas la palabra gobierno puede significar interferencia o gasto deficitario, para otros la misma palabra puede significar ayuda, igualdad y justicia. (p.466)

d. Mensajes mal expresados

No importa cuán clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede estar construido con palabras mal elegidas, omisiones, falta de coherencia, mala organización, rara estructura de la frase, perogrulladas, verborrea y la imposibilidad de aclarar sus implicaciones. Esta ausencia de claridad y precisión, que puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado cuando se codifica el mensaje. (p.467)

### **2.2.5 La comunicación interna:**

Para Ritter (2008), “las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (p. 6).

Las funciones principales de la comunicación interna, de acuerdo a Ritter (2008) son:

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.

5. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
11. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
13. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Actualmente, las compañías son cada vez más conscientes de que no solo tienen una finalidad económica, sino que su papel en el desarrollo de la sociedad y su contribución al bien común son fundamentales, tal como lo manifiesta Alles (2008) “la comunicación es la base de procesos básicos tales como el planeamiento, la organización de procesos y sistemas, la dirección en todos sus niveles, y el control” (p. 219)

Gómez et al., (2008) señalan que la comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes dentro de una organización, siendo el principal objetivo principal, el establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, de manera que se logre alcanzar los objetivos organizacionales y por supuesto de los miembros de la organización. Los autores plantean considerar los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores. (p. 193)

De acuerdo a Arras (2010) “Se definen como comunicaciones internas aquellas que se generan dentro del seno de la organización y en el clima de esta” (p. 158).

Lo cual también se puede apreciar en:

La comunicación tiene un rol preponderante en la relación jefe-empleado. Se alimenta de pequeños gestos cotidianos e incluye, además, la comunicación de temas relevantes. Un jefe comunica la misión y la visión de la organización, no sólo a través de las “frases” que las definen, sino desde su accionar cotidiano. (Alles, 2008, p. 247)

Para Chiang (2012) la comunicación interna en las empresas tiene como objetivo permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes, es decir un trabajo en conjunto. La comunicación interna se constituye como uno de los elementos principales en la articulación de las relaciones personales y laborales entre las diferentes áreas de la organización empresarial.

La comunicación para Koontz et al., (2012, p. 456) es un factor primordial para la marcha interna de toda empresa, puesto que integra no solo las funciones gerenciales, sino también para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

Para Ferrell y Hartline (2012) el principal objetivo de la comunicación interna es colaborar con la dirección de la empresa en el logro de los objetivos organizacionales. La organización se debe enfocar que la información, contenidos o conocimiento sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes.

La comunicación es además un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

La comunicación interna se fundamenta en la actividad propia de la vida productiva de cualquier organización, por lo cual requiere una constante incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión. Las organizaciones brindan hoy una mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras, lo cual les permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se exponen y difunden, especialmente a los dirigidos al personal interno.

La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. (Chiavenato, 2012, p. 308)

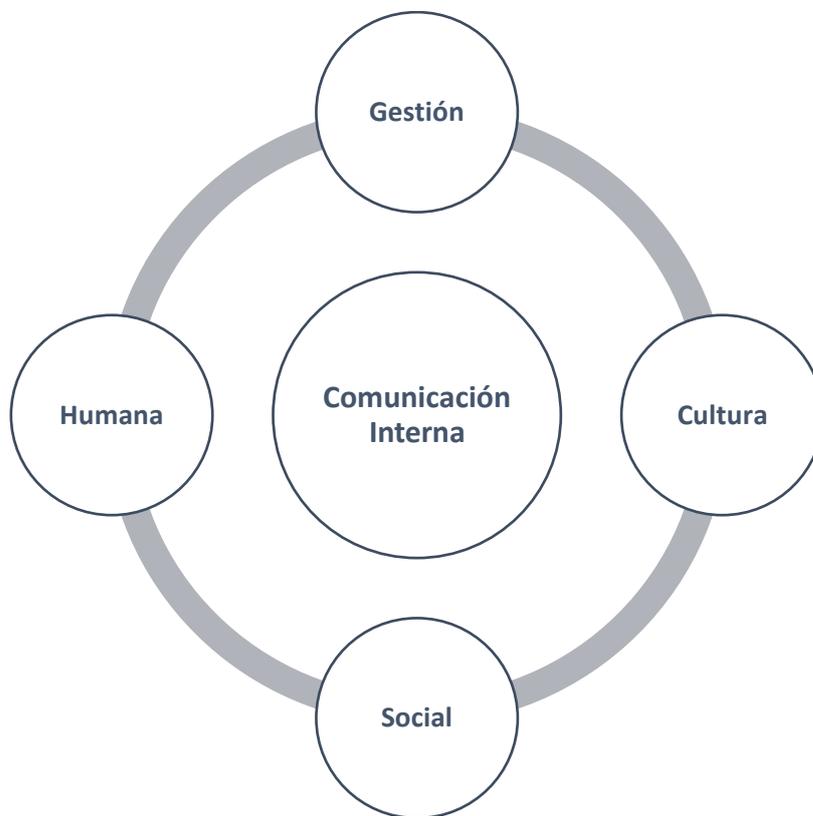
La buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar un objetivo elemental que se fundamenta en las necesidades de comunicación que individualmente presentan los individuos o grupos que forman la organización.

La comunicación interna pretende que los empleados se den cuenta de sus valores y participen en programas orientados al logro de las estrategias de la organización. Es importante que se exponga que a los gestores responsables que los empleados deben conocer los objetivos, estrategias y resultados de la organización. “La comunicación interna es una herramienta imprescindible para generar y mantener la reputación de la empresa, de sus productos y servicios” (Berceruelo, 2016, p. 354).

La comunicación interna para Cuenca y Verazzi (2018) “es un agente de cambio, dado que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión, y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales” (p. 20).

La comunicación interna favorece así, además de la productividad, puesto que es una forma de retener al de talento humano y potenciar la fidelización de cada colaborador en una organización. De esta manera, se contribuye y afianza la identificación y participación de la cultura organizacional, de modo que se adhieran a ella y a sus valores de marca (Berceruelo, 2016).

Cabe indicar que la comunicación interna también puede tener efectos en la organización, según Ramos et al. (2017), tal como se aprecia en la siguiente figura:



*Figura 5.* Efectos de la comunicación interna

Nota: Tomado de “Comunicación organizacional” por Moraleda (2016) citado por Ramos, W et. al. 2017. Ediciones Grupo Compás.

De la figura 6, Ramos et al. (2017) señala que:

**Gestión:** Ayuda a las personas a desarrollar su cometido, su función, a saber; cuáles son los procedimientos y qué funciones y tareas realizan las otras personas de la organización (p.5).

**Humana:** ayudar a las personas a sentir que se les tiene en cuenta y que son importantes (p.5).

Cultural: traslada los valores y la promesa de marca de la entidad hacia el interior, fomentando el sentimiento de pertenencia y la implicación en el proyecto común.

Social: Una parte del clima laboral depende del buen funcionamiento de la comunicación interna, que debe ayudar a que las personas dispongan de espacios y contenidos para relacionarse con otras personas de diferentes maneras. (p.5).

Por lo cual, tal como lo afirma Ritter (2008)

La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno. (p. 6)

La comunicación interna no ha tenido la misma consideración estratégica que otros tipos de comunicación. En general, se puede decir que no es considerada importante y hasta considerada como olvidada. Esta crisis sanitaria ha puesto de manifiesto lo que siempre se considera sobre las relaciones públicas sustentadas en investigaciones, con o sin crisis: las empresas o compañías son responsables de las estrategias comunicativas. Por consiguiente, las organizaciones deben seguir algunos principios y reglas básicas en su gestión de la comunicación interna. (Xifra, 2020)

### **2.2.5.1 La comunicación formal**

De acuerdo a Chiavenato (2012) la comunicación formal es “el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros (...) dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación” (p. 323) .

Para Etchegaray (2010) existen dos tipos de comunicación interna: comunicación formal e informal. La primera es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa.

Según Ritter (2008) “la comunicación es formal cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa” (p. 16), lo cual se puede observar en la documentación escrita, ya que es el medio ideal de la coordinación y el trabajo en equipo en el logro de los objetivos organizacionales. Este tipo de comunicación permite a la organización desarrollar y mantener la coordinación entre sus distintas áreas partes, logrando a convertirse en un sistema, más aún con la tecnología.

#### **a. La comunicación vertical. -**

Un concepto sencillo: “es una comunicación que sube o baja a lo largo de la cadena de mando de la organización.” (Stoner et al., 1996, p. 586)

Para los autores, este tipo de comunicación comprende la comunicación descendente y ascendente. La primera se inicia en los mandos altos y fluye hacia abajo, pasando por los

niveles administrativos, hasta llegar a los trabajadores de la línea o al personal que no tiene actividades de supervisión. Por otro lado, la comunicación ascendente consiste en informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores.

Igualmente coinciden Robbins y Judge (2013) al sostener que la comunicación vertical se divide a su vez en comunicación descendente, que fluye en el nivel de un grupo u organización hasta el nivel inferior; el ascendente fluye hacia un nivel superior.

#### **b. La comunicación horizontal. -**

La comunicación horizontal, se refiere a la comunicación entre trabajadores que ocupan un mismo nivel jerárquico. Su principal finalidad es lograr la coordinación entre las distintas partes que componen la organización. Incluye la resolución intradepartamental de los problemas, la coordinación interdepartamental y la asesoría de los departamentos de apoyo (o staff) a los de línea; favoreciendo el desarrollo de los equipos de trabajo (De Castro, 2014)

Robbins y Judge (2013) lo denomina comunicación lateral, “que tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalentemente horizontal” (p. 339)

Para Ritter (2008) “la comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.” (p. 17)

### **2.2.5.2 La comunicación informal**

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

La comunicación informal fluye dentro de la sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos”. (Etchegaray, 2010, p. 89)

“Los sistemas informales de comunicación o redes naturales, se desarrollan bajo la forma de cadena de grupos. La comunicación informal usualmente es verbal, pero también puede ser por escrito y, desde ya, por correo electrónico” (Alles, 2008, pp. 225-226)

Siguiendo a Ritter (2008) la comunicación “informal cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo” (p. 16).

Existen una serie de factores que alientan la actividad de las redes naturales, de acuerdo a Davis y Newstron citado por (Alles, 2008, p. 226):

- Amistad entre compañeros

- Razones de coyuntura, por ejemplo, inestabilidad por motivos tales como reducción de personal, posible venta o fusión de la empresa, etc.; es decir, cuando se vive un sentimiento de amenaza.
- Manejo de información relevante o interesante para otros.
- La realización de tareas que permite conversar con otros.
- Personalidades de unos y otros.

Definitivamente, la comunicación en la organización es uno de los pilares imprescindibles para el funcionamiento y desarrollo de las empresas; es una herramienta clave, un proceso inherente de toda organización, por consiguiente, es el protagonista principal en la sostenibilidad de toda organización. (Castro, 2012)

### **2.3 Definición de términos básicos.**

#### **➤ Conocimiento organizacional. –**

Es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

#### **➤ Conocimiento explícito. -**

“El conocimiento codificado o estructurado, que es transferible a través del lenguaje formal y sistemático” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 65).

➤ **Conocimiento tácito.** -

“El conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar (incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas)” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 65)

➤ **Comunicación.** –

La comunicación consiste en la transferencia y comprensión de información de una persona a otra, por consiguiente, es el puente de transferencia entre las personas, para que puedan compartir lo que sienten y saben. (Koontz et al., 2012)

➤ **Comunicación formal.** –

“Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa” (Etchegaray, 2010, p. 88).

➤ **Comunicación informal.** -

“Fluye dentro de los canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización” (Etchegaray, 2010, p. 89)

➤ **Comunicación interna.** - La comunicación interna “es un agente de cambio, dado que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión, y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 20)

➤ **Comunicación organizacional.** –

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (De Castro, 2014)

## CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 3.1 Hipótesis

#### 3.1.1 Hipótesis general

El conocimiento organizacional se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

#### 3.1.2 Hipótesis Específicas

1. El conocimiento tácito se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.
2. El conocimiento explícito se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

### 3.2 Identificación de variables

Variable	Definición conceptual
<b>Variable independiente:</b>	Es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción

<b>Conocimiento organizacional</b>	cada vez mayores y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización. (Nonaka & Takeuchi, 1995)
<b>Variable dependiente:</b> <b>Comunicación interna</b>	“Es un agente de cambio, dado que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión, y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 20)

### 3.3 Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Instrumento
Conocimiento organizacional	Conocimiento tácito	Conocimiento de la experiencia	Socializa experiencias de su labor con sus compañeros de trabajo	Escala de Likert  1=Totalmente en desacuerdo  2= En desacuerdo  3=Ni en acuerdo ni en desacuerdo  4=De acuerdo  5=Totalmente en acuerdo	Encuesta
			La organización conoce el impacto de su tarea o labor que realiza		
		Conocimiento simultáneo	Es importante socializar el conocimiento con sus compañeros de trabajo		
			Comparte con sus compañeros de trabajo sus conocimientos		
		Conocimiento análogo	Tiene estrategias para compartir sus conocimientos con sus compañeros de trabajo		
			El trabajo en equipo es una condición que facilita la transferencia del conocimiento		
	Conocimiento explícito	Conocimiento racional	Conoce los procedimientos académicos del área donde labora		
			Conoce los procedimientos administrativos del área donde labora		

		Conocimiento secuencial	Posee información suficiente y necesaria para la toma de decisiones dentro de las funciones que desempeña		
			Le comunican oportunamente los cambios en los procedimientos o procesos en el área donde labora		
		Conocimiento digital	Conoce los procesos y procedimientos de las plataformas digitales del área donde labora		
			Hace uso de los manuales de los procesos y procedimientos de las plataformas digitales del área donde labora.		
Comunicación interna	Comunicación formal	Comunicación vertical	La comunicación vertical es adecuada en el área donde labora		
			Existe una adecuada retroalimentación en la comunicación vertical en el área donde labora		
		Comunicación horizontal	La comunicación horizontal es fluida con sus compañeros de trabajo		
	Existe apertura al diálogo en el área donde labora				
Comunicación informal	Aspectos laborales	Existe adecuada comunicación entre los compañeros de trabajo			

			Existe adecuada retroalimentación de la comunicación entre los compañeros de trabajo		
		Canales no oficiales	Los espacios informales de socialización son dinámicas para la comunicación en el área donde labora		
			La comunicación informal a través de medios tecnológicos es permanente en el área donde labora		

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA**

### **4.1 Enfoque de la investigación**

Para el presente estudio se empleó el enfoque cuantitativo, cuyo propósito es:

Buscar explicación a los fenómenos estableciendo regularidades en los mismos, esto es, hallar leyes generales que explican el comportamiento social. Con esta finalidad la ciencia debe valerse exclusivamente de la observación directa, de la comprobación y la experiencia. El conocimiento debe fundarse en el análisis de los hechos reales, de los cuales debe realizar una descripción lo más neutra, lo más objetiva y lo más completa posible. (Monje , 2011, p. 11)

### **4.2 Tipo de la investigación**

La presente investigación es cuantitativa y correlacional puesto que “se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores” (Tamayo y Tamayo, 2012, p. 50). En nuestro caso la relación del conocimiento organizacional y la comunicación interna.

### **4.3 Nivel de investigación**

En relación al nivel de investigación, la presente propuesta de investigación es correlacional.

En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta covariación no significa que entre los valores existan relaciones de causalidad, pues éstas se determinan por otros criterios que, además de la covariación, hay que tener en cuenta. (Tamayo y Tamayo, 2012, p. 50)

#### **4.4 Métodos de investigación**

El método de investigación utilizado es el método hipotético deductivo:

La inferencia opera durante la investigación, por lo general, de la siguiente manera: una vez formulada una hipótesis se deducen de ella posibles consecuencias prácticas que son luego, a su vez, sometidas a verificación. La hipótesis misma no se prueba, no se confirma, sino las consecuencias deducibles de ella. A este tipo de razonamiento operacional se le llama “modelo hipotético deductivo”. (Sabino, 2011, p. 37)

#### **4.5 Diseño de la investigación**

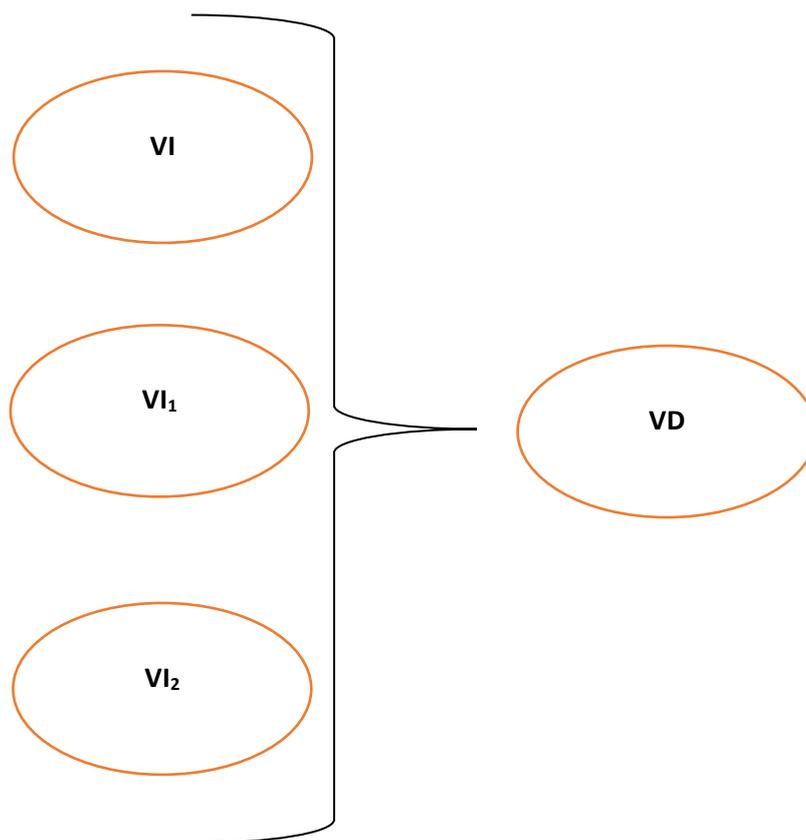
El diseño de la presente investigación es no experimental puesto que “es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables.” (Kerlinger & Lee, 2002, p. 504)

Asimismo, de acuerdo a Carrasco (2007) para la correlación propone dos modelos A y B, siendo el primero de diseño sintético “para la formulación de los problemas específicos,

solo indicadores de la variable independiente en relación a la variable dependiente, resultando en este cruzamiento de conceptos un número de problemas específicos igual al número de indicadores de la variable independiente” (p. 111).

El diseño puede ser graficado de la siguiente manera:

$$M = OX \text{ r } OY$$



*Figura 6.* Diseño de la investigación

Nota: Elaboración propia

M= Muestra

VI= conocimiento organizacional

VI<sub>1</sub>= conocimiento tácito

VI<sub>2</sub>= conocimiento explícito

VD= comunicación interna

}= Relación entre las variables

## **4.6 Población y muestra**

### **4.6.1 Población**

La población está constituida por los 165 docentes permanentes y contratados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos según la jefatura de personal de la facultad.

### **4.6.2 Muestra**

#### **a. Unidad de análisis**

La unidad de análisis es el docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

#### **b. Tamaño de la muestra**

La muestra está conformada por los 39 docentes permanentes y contratados de la escuela profesional de administración de turismo.

#### **c. Selección de la muestra**

En nuestra investigación se aplicó el muestreo por juicio “una forma de muestreo por conveniencia, en el cual los elementos de la población se seleccionan con base en el juicio del investigador” (Malhotra, 2008, p. 343)

En el contexto del desarrollo de las organizaciones y por factibilidad en la recolección de datos, se fundamenta que “el investigador utiliza su juicio o experiencia para elegir a los elementos que se incluirán en la muestra, porque considera que son representativos de la población de interés, o que de alguna manera son adecuados”. (p. 343), por lo cual se eligió a los docentes permanentes y contratados de la escuela profesional de administración de turismo.

#### **4.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

##### **4.7.1 Técnicas.**

Los datos se recolectaron mediante:

- a) Análisis documental. Comprende la revisión del material bibliográfico y documental del marco teórico como encuestas, reportes.
- b) El fichaje: esta técnica, nos permite recolectar información teórica para la elaboración del marco teórico.
- c) Encuesta: se aplicó a la muestra seleccionada con una medición cuantitativa, formulada en base a preguntas cerradas politómicas con respuestas múltiples de ponderación.

##### **4.7.2 Instrumentos.**

###### a. Diseño

Se elaboró la encuesta como instrumento de recolección de datos para ambas variables con una escala tipo Likert con sus respectivas respuestas posibilitando su procesamiento.

###### b. Confiabilidad

La confiabilidad o fiabilidad mide el grado de consistencia entre las variables. La medida de fiabilidad más utilizada es la consistencia interna ya que permite medir si los ítems individuales de la escala miden el mismo constructo y si están altamente correlacionados. Por otro lado, el alfa de Cronbach mide la consistencia interna de la escala entera y es el coeficiente de fiabilidad es la medida más utilizada. El alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de recolección de datos a través del análisis del conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo. (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005).

Se ha trabajado bajo la propuesta de George y Mallery (2003, p. 231) sobre recomendaciones para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $> 0.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $> 0.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $> 0.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $> 0.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $> 0.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $< 0.5$  es inaceptable

En este contexto, se realizó mediante un análisis de fiabilidad con el fin de medir la consistencia de los resultados obtenidos, lo cual también permitió evaluar la homogeneidad de las preguntas y las alternativas tipo Likert. Este análisis de fiabilidad se realizó al instrumento en su conjunto teniendo como base una prueba piloto de 10 unidades de análisis.

En la siguiente tabla, se presentan los resultados obtenidos al aplicarse el alfa de Cronbach al instrumento de recolección de datos:

**Tabla 1.** *Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.890	20

Interpretación:

En la tabla 1 se observa un valor alfa de Cronbach de 0.890, entonces se determina un nivel excelente de confiabilidad, por consiguiente, el instrumento de recolección de datos tiene un 89% de confiabilidad.

c. Validez

Se ha realizado la validación de dos expertos, obteniéndose la validez de constructo, puesto que el instrumento de recolección de datos ha sido elaborado en base a un modelo teórico mediante la operacionalización de las variables en dimensiones e indicadores, sustentándose igualmente se presenta la validez de contenido.

## **Capítulo IV: Resultados**

### **5.1 Descripción del trabajo de campo**

Los datos recolectados se organizaron a través de una tabulación: se determinó dos columnas de datos por cada unidad de análisis, es decir para cada variable. Luego, se ingresaron los datos, de cada uno de los colaboradores, obteniéndose un cuadro o matriz de datos de doble entrada.

A continuación, estos datos se trabajaron a través del programa estadístico SPSS V. 26 para Windows, aplicándose el análisis de correlación Rho de Spearman con un nivel de significación de 0.05, con el fin de determinar el nivel de asociación entre ambas variables: el conocimiento organizacional y la comunicación interna.

### **5.2 Presentación de los resultados**

A continuación, se presentan el análisis descriptivo obtenido del instrumento de recolección de datos:

Tabla 2

Pregunta N° 1

**Socializa experiencias de su labor con sus compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	12.8	12.8	17.9
	De acuerdo	18	46.2	46.2	64.1
	Totalmente de acuerdo	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

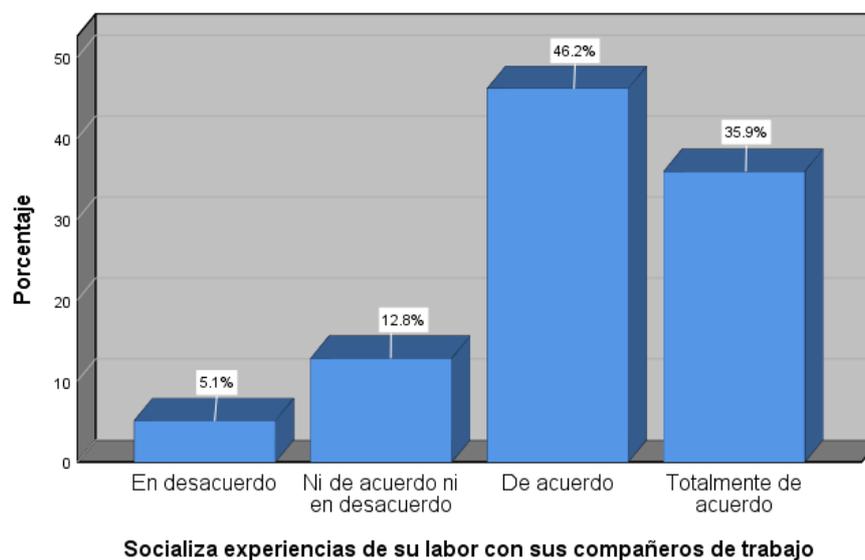


Figura 7. Pregunta N° 1

Fuente: Investigación de campo

El 35.9% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo que socializa sus experiencias de su labor con sus compañeros de trabajo; un 46.2% de acuerdo y un 12.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un reducido 5.1% en desacuerdo.

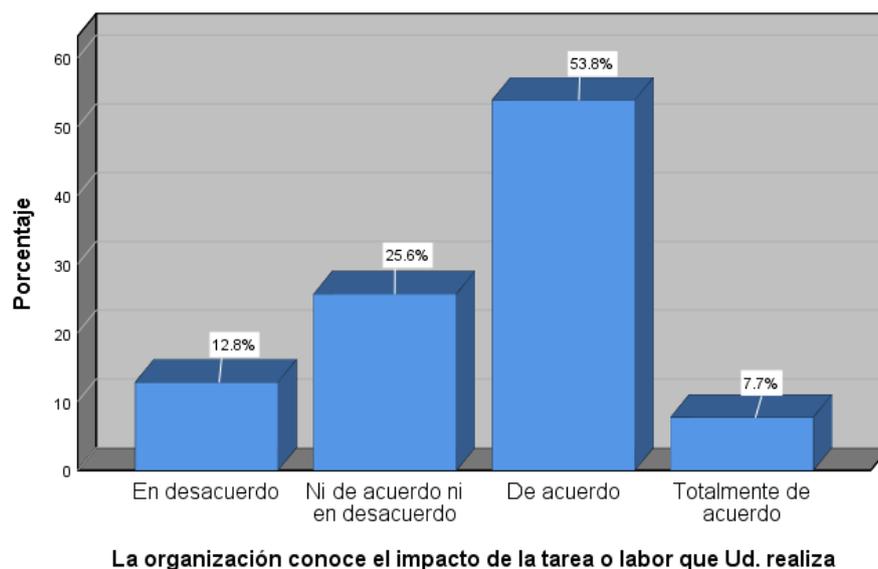
**Tabla 3**

*Pregunta N° 2*

**La organización conoce el impacto de la tarea o labor que Ud. realiza**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	12.8	12.8	12.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25.6	25.6	38.5
	De acuerdo	21	53.8	53.8	92.3
	Totalmente de acuerdo	3	7.7	7.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo



*Figura 8. Pregunta N° 2*

Fuente: Investigación de campo

Solo el 7.7% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo que la organización conoce el impacto de la tarea o labor que realiza en la organización y un 53.8%

manifiesta estar de acuerdo, y un 25.6% manifiesta una posición intermedia y el 12.8% está en desacuerdo.

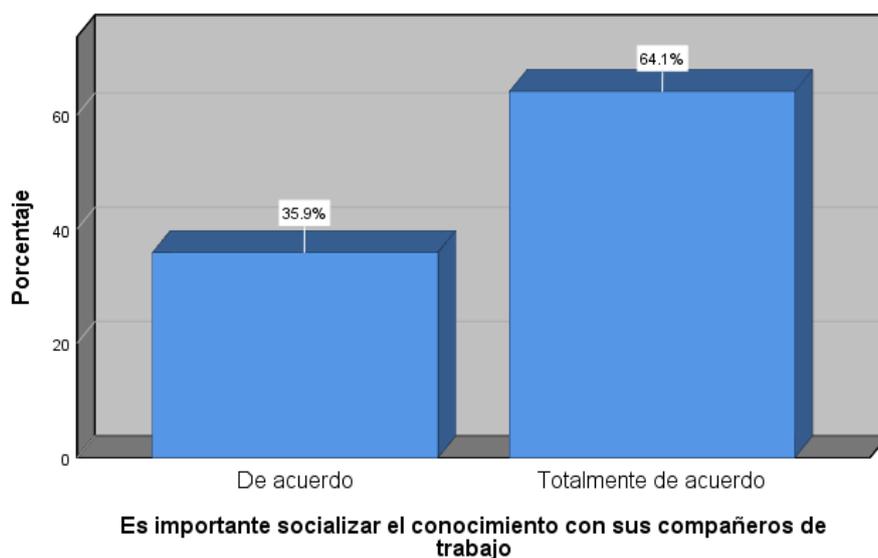
**Tabla 4**

*Pregunta N° 3*

**Es importante socializar el conocimiento con sus compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	14	35.9	35.9	35.9
	Totalmente de acuerdo	25	64.1	64.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo



*Figura 9. Pregunta N° 3*

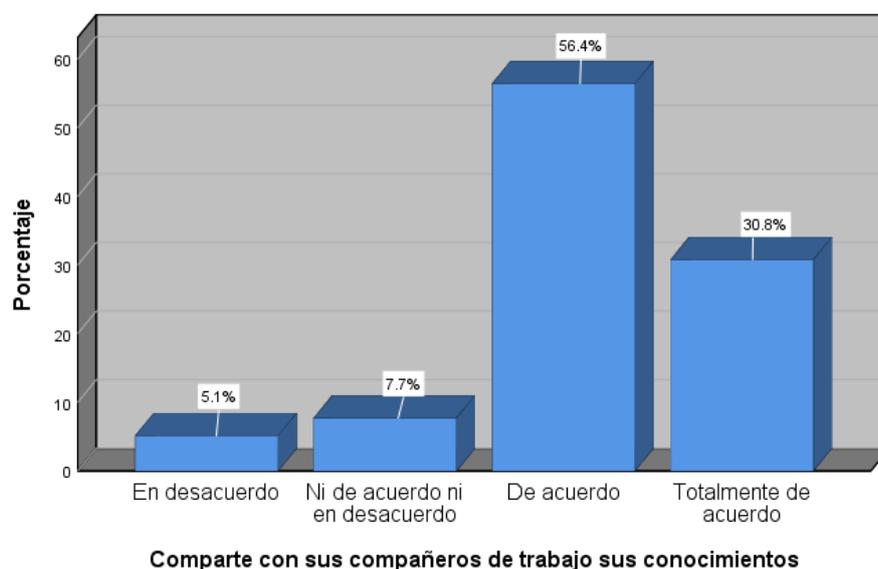
Fuente: Investigación de campo

Se observa que el 64.1% está totalmente de acuerdo sobre la importancia de la socialización del conocimiento con los compañeros del trabajo y el 35.9% manifiesta estar de acuerdo.

**Tabla 5***Pregunta N° 4***Comparte con sus compañeros de trabajo sus conocimientos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7.7	7.7	12.8
	De acuerdo	22	56.4	56.4	69.2
	Totalmente de acuerdo	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 10. Pregunta N° 4*

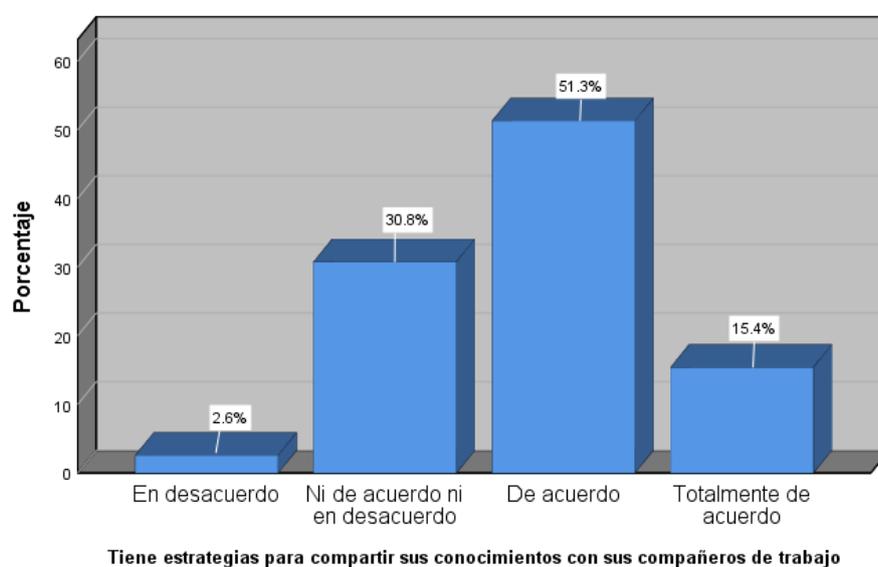
Fuente: Investigación de campo

Se puede apreciar que el 30.8% y el 56.4% de los encuestados manifiestan que comparten con sus compañeros sus conocimientos, entre totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente y un 7.7%. ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 5.1% que manifiesta estar en desacuerdo.

**Tabla 6***Pregunta N° 5***Tiene estrategias para compartir sus conocimientos con sus compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2.6	2.6	2.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30.8	30.8	33.3
	De acuerdo	20	51.3	51.3	84.6
	Totalmente de acuerdo	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 11. Pregunta N° 5*

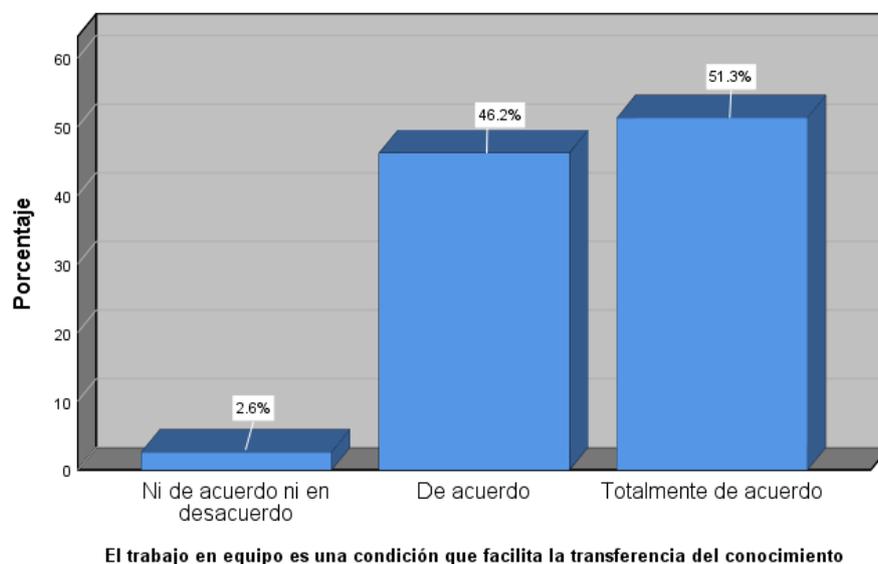
Fuente: Investigación de campo

El 15.4% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo que tiene estrategias para compartir sus conocimientos con sus compañeros de trabajo y un 51.3% que indica estar de acuerdo. El 30.8% manifiesta una posición intermedia y un 2.6% que manifiestan estar en desacuerdo.

**Tabla 7***Pregunta N° 6***El trabajo en equipo es una condición que facilita la transferencia del conocimiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2.6	2.6	2.6
	De acuerdo	18	46.2	46.2	48.7
	Totalmente de acuerdo	20	51.3	51.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 12. Pregunta N° 6*

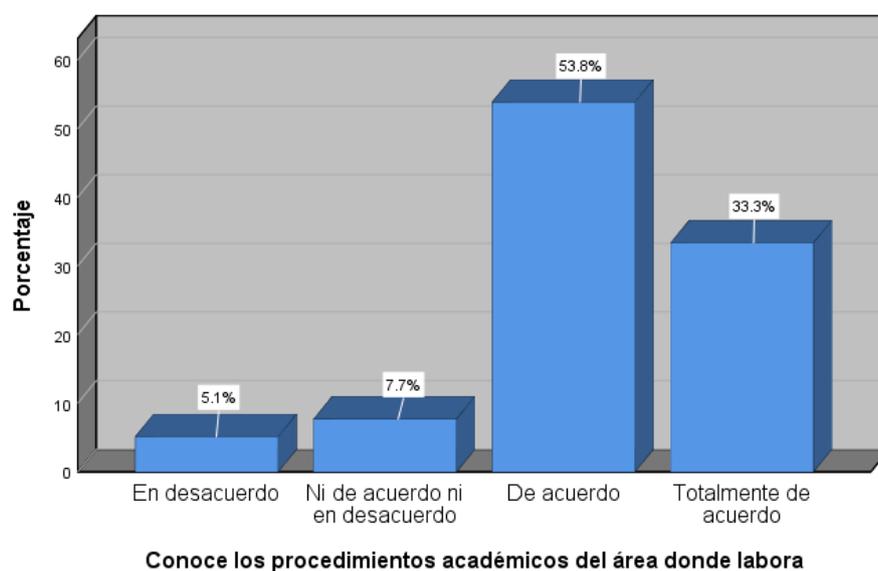
Fuente: Investigación de campo

Se observa que el 51.3% y el 46.2% de los encuestados indican estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, que el trabajo en equipo es una condición que facilita la transferencia del conocimiento. Solo un 2.6% manifiesta una posición intermedia.

**Tabla 8***Pregunta N° 7***Conoce los procedimientos académicos del área donde labora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7.7	7.7	12.8
	De acuerdo	21	53.8	53.8	66.7
	Totalmente de acuerdo	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 13. Pregunta N° 7*

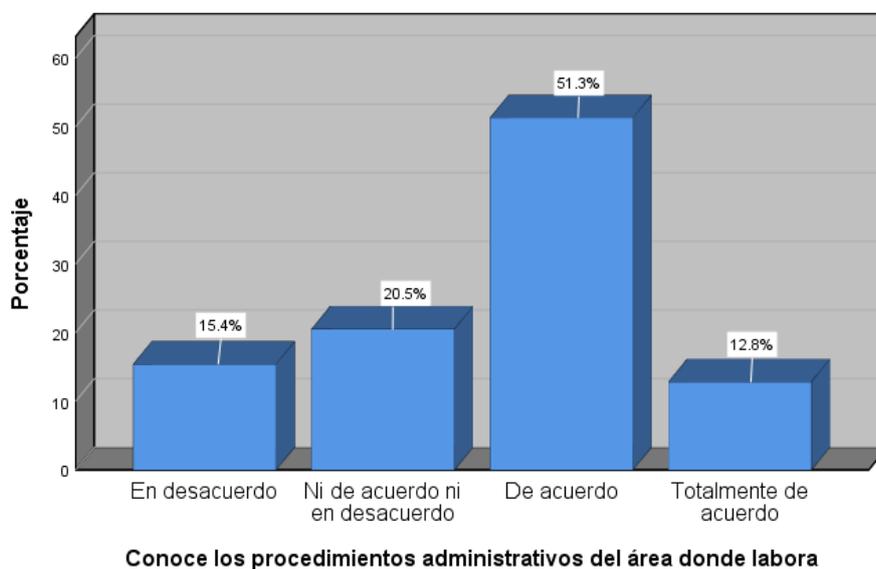
Fuente: Investigación de campo

El 33.3% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo que conoce los procedimientos académicos del área donde labora y un 53.8% que indica estar de acuerdo. El 7.7% manifiesta una posición intermedia y un 5.1% que manifiestan estar en desacuerdo.

**Tabla 9***Pregunta N° 8***Conoce los procedimientos administrativos del área donde labora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	15.4	15.4	15.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20.5	20.5	35.9
	De acuerdo	20	51.3	51.3	87.2
	Totalmente de acuerdo	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 14. Pregunta N° 8*

Fuente: Investigación de campo

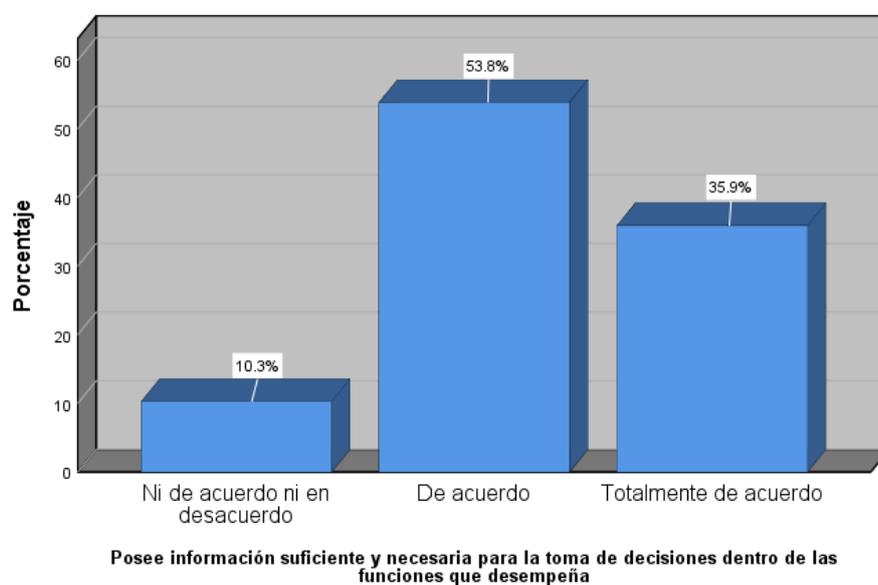
Se observa que el 12.8% de los encuestados manifiesta que está totalmente de acuerdo que conoce los procedimientos administrativos del área donde labora y un 51.3% que indica estar de acuerdo. El 20.5% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15.4% que manifiestan estar en desacuerdo.

**Tabla 10***Pregunta N° 9*

**Posee información suficiente y necesaria para la toma de decisiones dentro de las funciones que desempeña**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10.3	10.3	10.3
	De acuerdo	21	53.8	53.8	64.1
	Totalmente de acuerdo	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 15. Pregunta N° 9*

Fuente: Investigación de campo

Se aprecia que el 35.9% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo que posee información suficiente y necesaria para la toma de decisiones dentro de las funciones que desempeña y el 53.8% manifiesta estar de acuerdo. El 10.3% manifiesta una posición intermedia.

Tabla 11

Pregunta N° 10

**Le comunican oportunamente los cambios en los procedimientos o procesos en el área donde labora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	12.8	12.8	12.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	33.3	33.3	46.2
	De acuerdo	19	48.7	48.7	94.9
	Totalmente de acuerdo	2	5.1	5.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

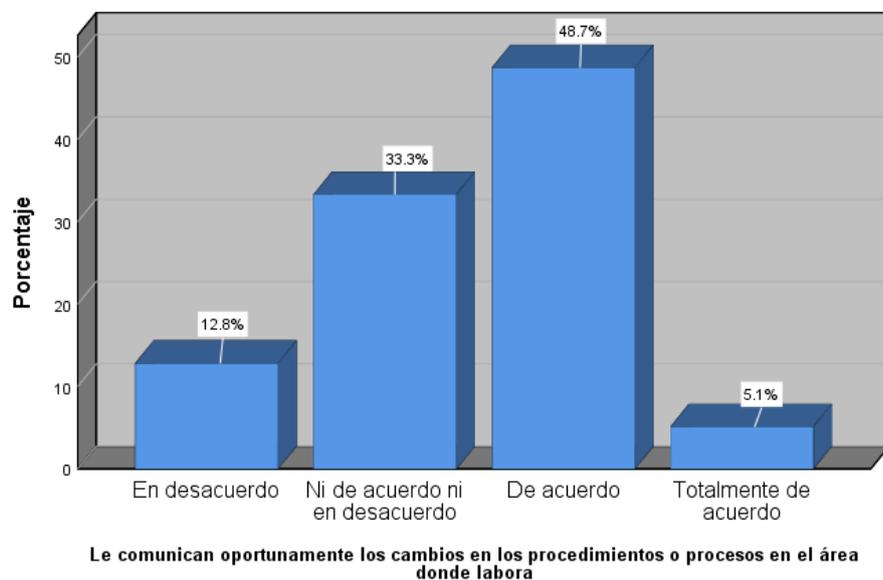


Figura 16. Pregunta N° 10

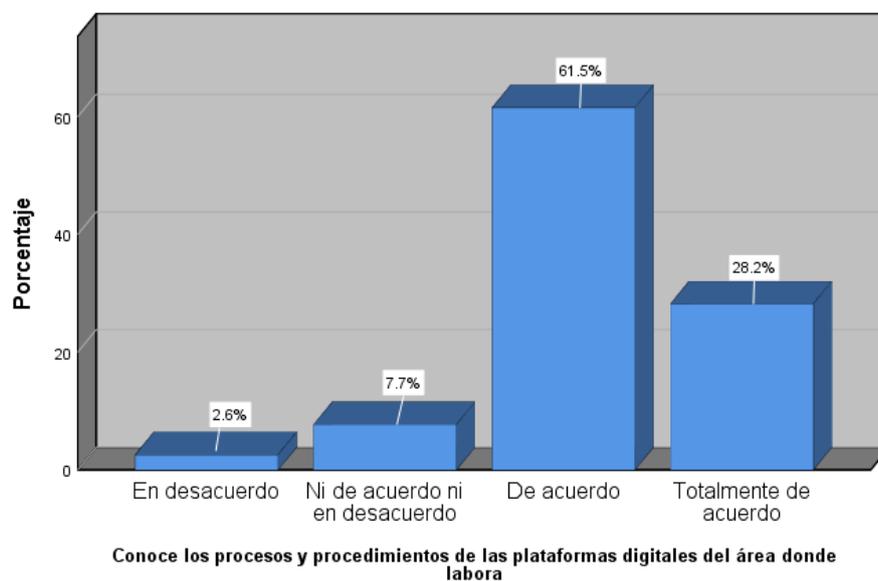
Fuente: Investigación de campo

Se observa que solo el 5.1% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo que se le comunica oportunamente los cambios en los procedimientos o procesos en el área donde labora y el 48.7% manifiesta estar de acuerdo. El 33.3% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 12.8% manifiesta estar en desacuerdo.

**Tabla 12***Pregunta N° 11***Conoce los procesos y procedimientos de las plataformas digitales del área donde labora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2.6	2.6	2.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7.7	7.7	10.3
	De acuerdo	24	61.5	61.5	71.8
	Totalmente de acuerdo	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 17. Pregunta N° 11*

Fuente: Investigación de campo

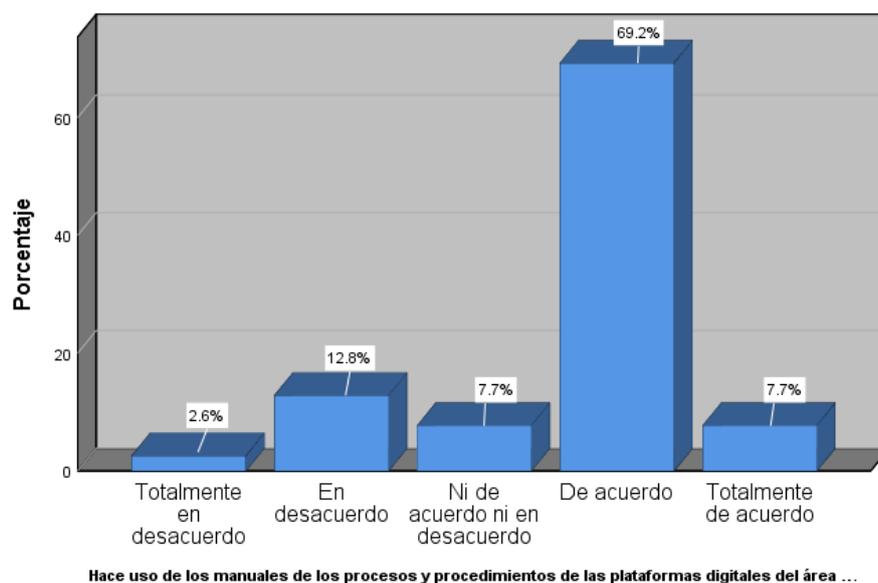
Se observa que solo el 28.2% de los encuestados manifiesta que está totalmente de acuerdo que conoce los procesos y procedimientos de las plataformas digitales del área donde labora y el 61.5% manifiesta estar de acuerdo. El 7.7% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2.6% manifiesta estar en desacuerdo.

**Tabla 13***Pregunta N° 12*

**Hace uso de los manuales de los procesos y procedimientos de las plataformas digitales del área donde labora.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.6	2.6	2.6
	En desacuerdo	5	12.8	12.8	15.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7.7	7.7	23.1
	De acuerdo	27	69.2	69.2	92.3
	Totalmente de acuerdo	3	7.7	7.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 18. Pregunta N° 12*

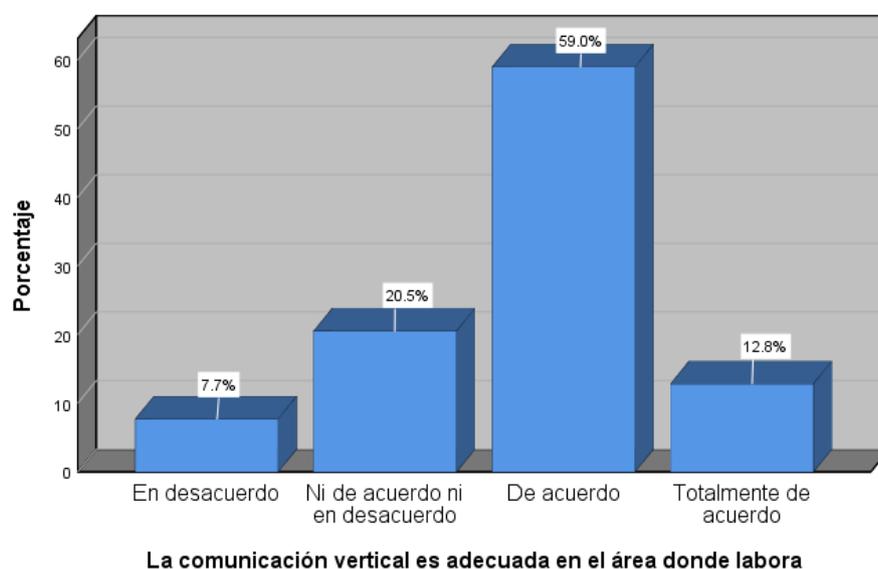
Fuente: Investigación de campo

El 7.7% de los encuestados manifiesta que está totalmente de acuerdo que hace uso de los manuales de los procesos y procedimientos de las plataformas del área donde labora y el 69.2% manifiesta estar de acuerdo. El 7.7% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 12.8% manifiesta estar en desacuerdo, y el 2.6% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 14***Pregunta N° 13***La comunicación vertical es adecuada en el área donde labora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	7.7	7.7	7.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20.5	20.5	28.2
	De acuerdo	23	59.0	59.0	87.2
	Totalmente de acuerdo	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 19. Pregunta N° 13*

Fuente: Investigación de campo

Se observa que el 12.8% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo que la comunicación vertical es adecuada en el área donde labora y el 59% manifiesta estar de acuerdo. El 20.5% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 7.7% manifiesta estar en desacuerdo.

Tabla 15

Pregunta N° 14

**Existe una adecuada retroalimentación en la comunicación vertical en el área donde labora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	25.6	25.6	25.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	33.3	33.3	59.0
	De acuerdo	14	35.9	35.9	94.9
	Totalmente de acuerdo	2	5.1	5.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

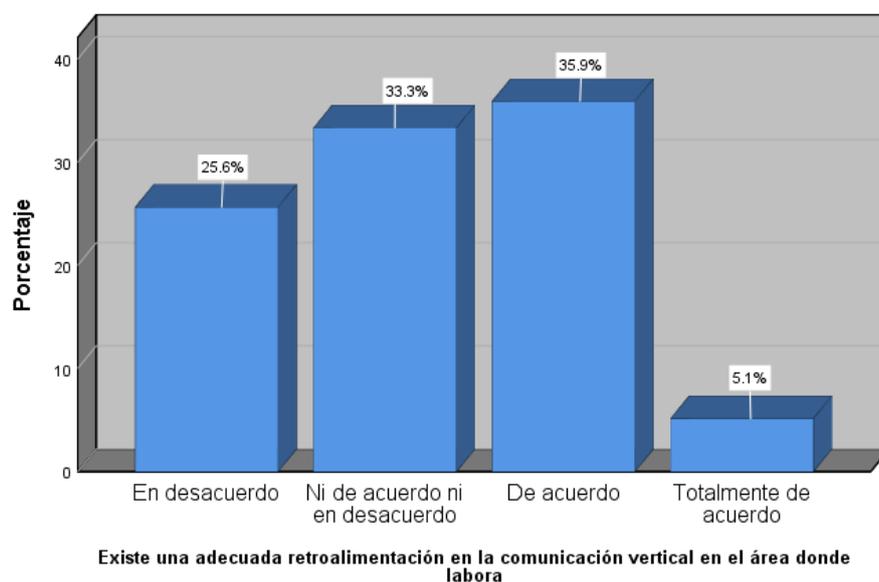


Figura 20. Pregunta N° 14

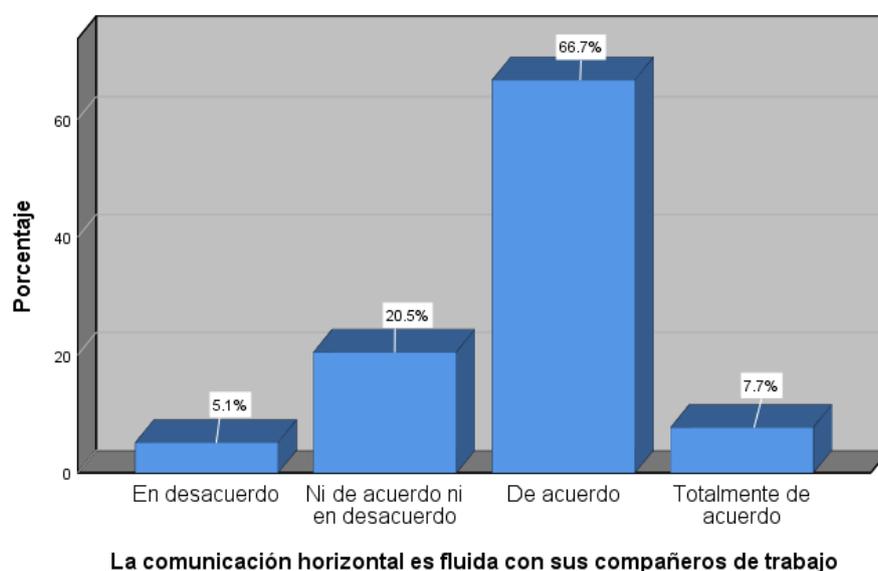
Fuente: Investigación de campo

Se observa que solo el 5.1% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo que existe una adecuada retroalimentación en la comunicación vertical en el área donde labora y el 35.97% manifiesta estar de acuerdo. El 33.3% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 25.6% manifiesta estar en desacuerdo.

**Tabla 16***Pregunta N° 15***La comunicación horizontal es fluida con sus compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20.5	20.5	25.6
	De acuerdo	26	66.7	66.7	92.3
	Totalmente de acuerdo	3	7.7	7.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 21. Pregunta N° 15*

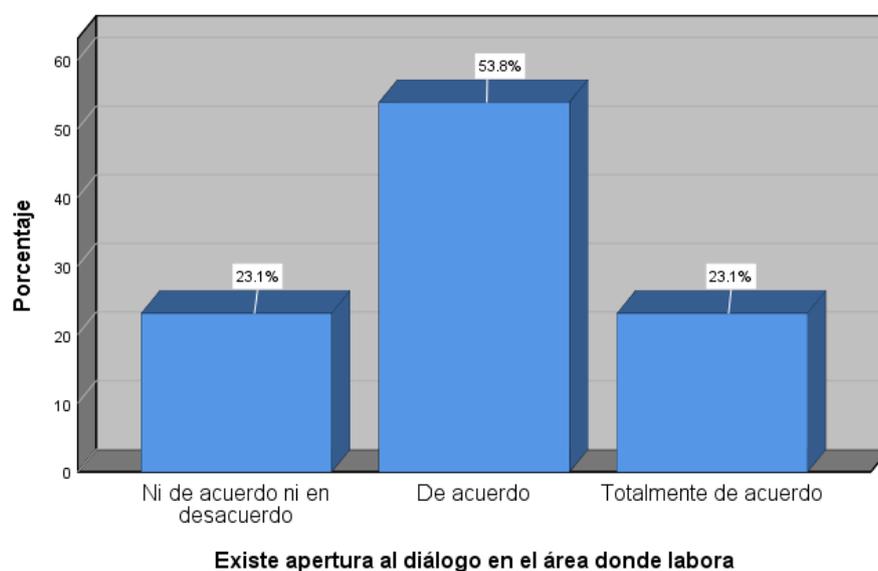
Fuente: Investigación de campo

Se observa que solo el 7.7% de los encuestados manifiesta que está totalmente de acuerdo que la comunicación horizontal es fluida con sus compañeros de trabajo y el 66.7% manifiesta estar de acuerdo. El 20.5% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5.1% manifiesta estar en desacuerdo.

**Tabla 17***Pregunta N° 16*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23.1	23.1	23.1
	De acuerdo	21	53.8	53.8	76.9
	Totalmente de acuerdo	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 22. Pregunta N° 16*

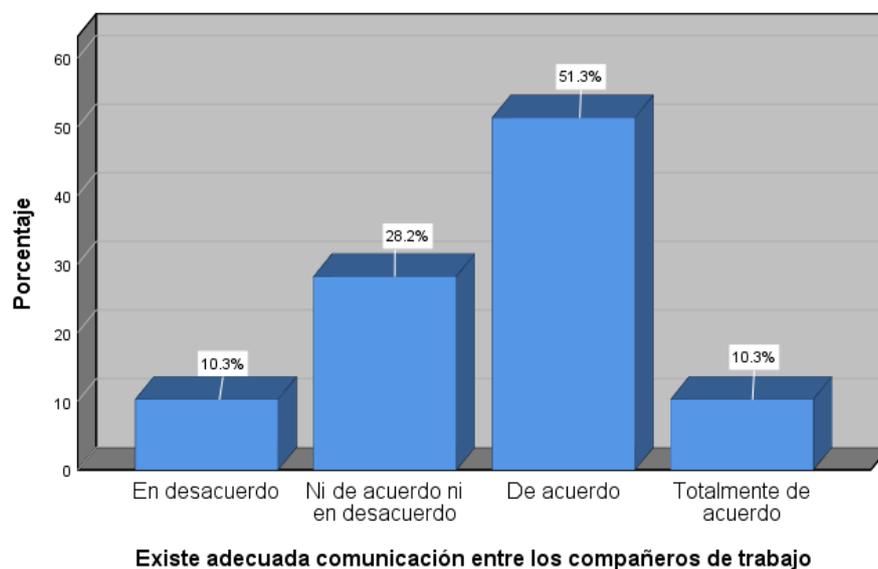
Fuente: Investigación de campo

Se aprecia que el 23.1% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo que existe una apertura al diálogo en el área donde labora y el 53.8% manifiesta estar de acuerdo. El 23.1% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 18***Pregunta N° 17***Existe adecuada comunicación entre los compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	10.3	10.3	10.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28.2	28.2	38.5
	De acuerdo	20	51.3	51.3	89.7
	Totalmente de acuerdo	4	10.3	10.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

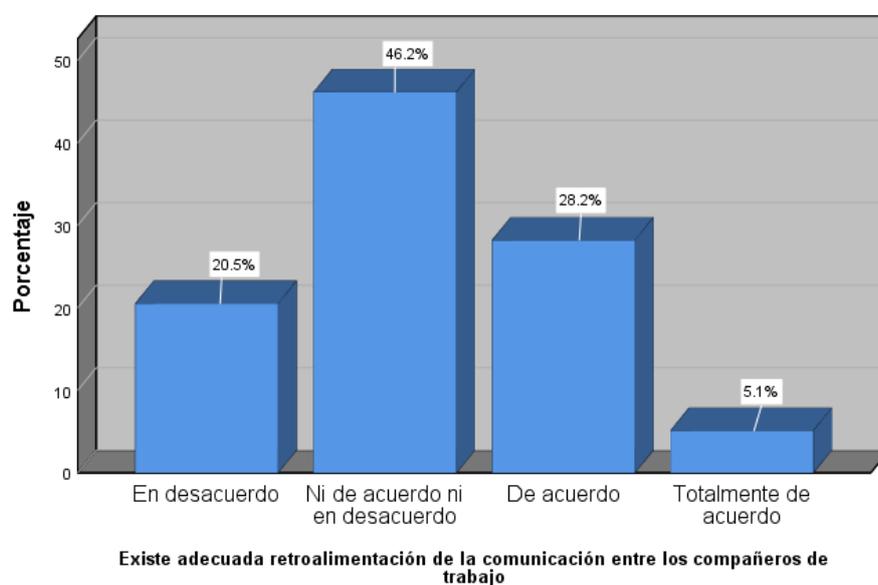
*Figura 23. Pregunta N° 17*

Fuente: Investigación de campo

El 10.3% de los encuestados manifiesta que está totalmente de acuerdo que existe una adecuada comunicación entre los compañeros de trabajo y el 51.3% manifiesta estar de acuerdo. El 28.2% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10.3% manifiesta estar en desacuerdo.

**Tabla 19***Pregunta N° 18***Existe adecuada retroalimentación de la comunicación entre los compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	20.5	20.5	20.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	46.2	46.2	66.7
	De acuerdo	11	28.2	28.2	94.9
	Totalmente de acuerdo	2	5.1	5.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

*Figura 24. Pregunta N° 18*

Fuente: Investigación de campo

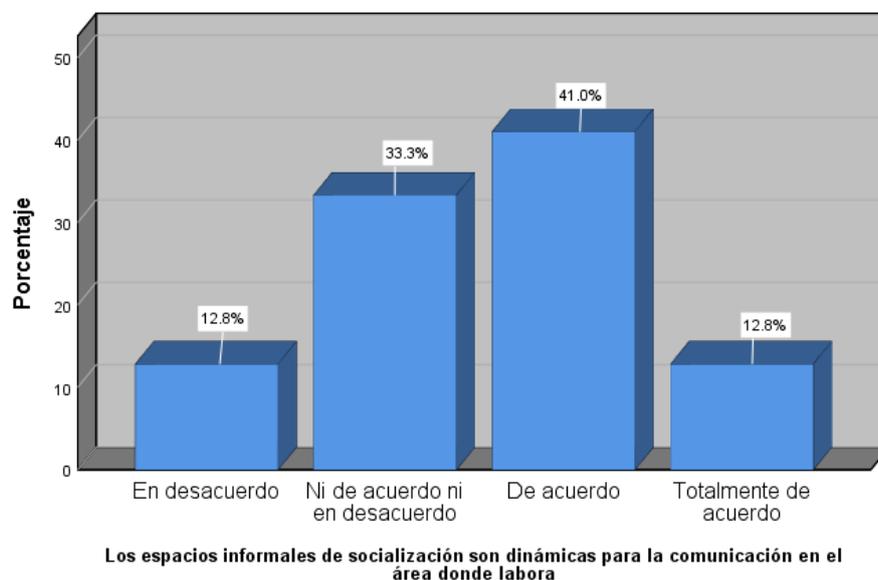
Se observa que solo el 5.1% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo que existe una adecuada retroalimentación de la comunicación entre los compañeros de trabajo. El 28.2% manifiesta estar de acuerdo. El 46.2% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 20.5% manifiesta estar en desacuerdo.

**Tabla 20***Pregunta N° 19*

**Los espacios informales de socialización son dinámicas para la comunicación en el área donde labora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	12.8	12.8	12.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	33.3	33.3	46.2
	De acuerdo	16	41.0	41.0	87.2
	Totalmente de acuerdo	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

*Figura 25. Pregunta N° 19*

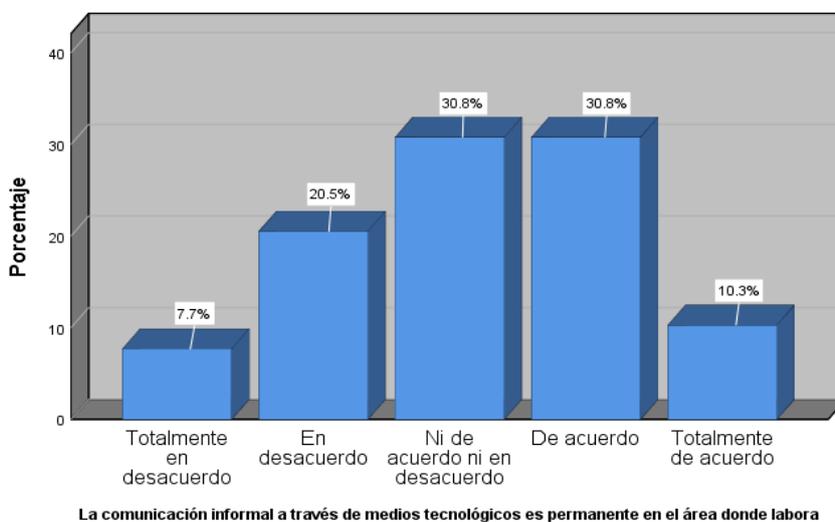
Fuente: Investigación de campo

El 12.8% de los encuestados manifiesta que está totalmente de acuerdo que los espacios informales de socialización son dinámicas para la comunicación en el área donde laboran. El 41% manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 33.3% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 12.8% manifiesta estar en desacuerdo.

**Tabla 21***Pregunta N° 20***La comunicación informal a través de medios tecnológicos es permanente en el área donde labora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7.7	7.7	7.7
	En desacuerdo	8	20.5	20.5	28.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30.8	30.8	59.0
	De acuerdo	12	30.8	30.8	89.7
	Totalmente de acuerdo	4	10.3	10.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

**La comunicación informal a través de medios tecnológicos es permanente en el área donde labora****Figura 26. Pregunta N° 20**

Fuente: Investigación de campo

Se observa que solo el 10.3% de los encuestados manifiesta que está totalmente de acuerdo que la comunicación informal a través de los medios tecnológicos es permanente en el área donde labora, mientras que el 30.8% manifiesta estar de acuerdo. El 30.8% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20.5% manifiesta estar en desacuerdo mientras que el 7.7% está totalmente en desacuerdo.

### 5.3. Contrastación de los resultados

Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, el cual permite medir la correlación o asociación entre dos variables cuando las mediciones se realizan en una escala ordinal o cuando no existe distribución normal. (Martínez et al., 2009). En el siguiente cuadro se puede apreciar las propuestas de interpretación del coeficiente Rho correlación de Spearman. Este cuadro se ha utilizado para la interpretación de los coeficientes obtenidos.

**Tabla 22**

*Interpretación de los valores de la correlación*

Escala 1	Interpretación	Valor de r
	Correlación negativa perfecta	-1
	Correlación negativa moderada	-0,5
	Ninguna correlación	0
	Correlación positiva moderada	+0,5
	Correlación positiva perfecta	+ 1
Escala 2	Interpretación	Valor de r
	Perfecta	1
	Excelente	0,9 – 1
	Buena	0,8 – 0,9
	Regular	0,5 – 0,8
	Mala	<  0,5
Escala 3	Interpretación	Valor de r
	Entre fuerte y perfecta	0,76 – 1,00
	Entre moderada y fuerte	0,51 – 0,75
	Débil	0,26 – 0,50
	Escasa o nula	0 – 0,25

Fuente: Martínez et al. (2009, p. 9)

### **5.3.1. Hipótesis general**

#### **I.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

Ho: El conocimiento organizacional no se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

Hi: El conocimiento organizacional se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

#### **II.- REGLA PARA TOMAR DECISION ESTADISTICA**

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula (Ho).

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa (Ha)

### III.- ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

**Tabla 23**

*Correlación X - Y*

			CORGN	CINTER
Rho de Spearman	CORGN	Coeficiente de correlación	1.000	.503**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	39	39
	CINTER	Coeficiente de correlación	.503**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### IV. INTERPRETACIÓN

El Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , por consiguiente, se rechaza  $H_0$ , y el  $Rho > 0$  (0.503). De esta manera, se acepta la  $H_a$  ( $H_i$ ). Se puede afirmar que existe una relación positiva entre las variables. Por lo tanto, el conocimiento organizacional se relaciona con la comunicación interna. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis general.

#### 5.3.2. Hipótesis específica N° 1

#### I.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

$H_0$ : El conocimiento tácito no se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

Hi: El conocimiento tácito se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

## II.- REGLA PARA TOMAR DECISIÓN ESTADÍSTICA

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )

## III.- ESTADÍSTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

**Tabla 24**

*Correlación XI - Y*

		<b>Correlaciones</b>		
			CTAC	CINTER
Rho de Spearman	CTAC	Coeficiente de correlación	1.000	.525**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	39	39
	CINTER	Coeficiente de correlación	.525**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## IV. INTERPRETACIÓN

El Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , por consiguiente, se rechaza  $H_0$ , y el  $Rho > 0$  (0.525). De esta manera, se acepta la  $H_a$  ( $H_i$ ). Se puede afirmar que existe una relación positiva entre las variables. Es decir, el conocimiento tácito se relaciona directamente con la comunicación interna. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis específica N° 1.

### 5.3.3. Hipótesis específica N° 2

#### I.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

Ho: El conocimiento explícito no se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

Hi: El conocimiento explícito se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

#### II.- REGLA PARA TOMAR DECISIÓN ESTADÍSTICA

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula (Ho)

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa (Ha)

#### III.- ESTADÍSTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

**Tabla 25**

*Correlación X2 - Y*

		<b>Correlaciones</b>		
			COEXP	CINTER
Rho de Spearman	COEXP	Coeficiente de correlación	1.000	.416**
		Sig. (bilateral)	.	.008
		N	39	39
	CINTER	Coeficiente de correlación	.416**	1.000
		Sig. (bilateral)	.008	.
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### **IV. INTERPRETACIÓN**

El Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , por consiguiente, se rechaza  $H_0$ , y el  $Rho > 0$  (0.416). De esta manera, se acepta la  $H_a$  ( $H_i$ ). Se puede afirmar que en base a la tabla 22, se observa en la tercera escala propuestas por Martínez et al. (2009) que es una relación positiva débil. Por lo expuesto, se considera que existe una correlación débil y en consecuencia se acepta la hipótesis específica N° 2.

#### **5.4 Discusión de los resultados**

En base a los estadísticos descriptivos obtenidos, presentamos los resultados como base de la discusión de resultados:

##### **Respecto a la variable: Conocimiento organizacional:**

Podemos afirmar que, uno de los factores más resaltantes que se encontró, es la socialización de las experiencias entre los miembros de la organización, lo cual permite visualizar una colaboración sinérgica (P1), lo cual se puede ver reflejado en que la organización conoce el impacto de la tarea o labor de sus miembros fundamentándose en la importancia de la socialización del conocimiento (P2, P3). Asimismo, el compartir los conocimientos es un pilar que se complementa con las estrategias que tienen en su mayoría los miembros de la organización (P4, P5). Por lo cual, se puede afirmar que el trabajo en equipo facilita la transferencia del conocimiento (P6). Por otro lado, se conoce los procedimientos académicos, lo cual está en relación directa con la labor docente, sin embargo, a pesar del alto porcentaje los procedimientos administrativos aun no es el ideal (P7, P8), a pesar que se observa que los miembros de la organización poseen información

suficiente y necesaria para la toma de decisiones dentro de las funciones que desempeña (P9). También se debe tener en cuenta que la comunicación oportuna de los cambios en los procedimientos o procesos, aún debe mejorarse (P10). Es preocupante que algunos miembros de la organización no conozcan aun los procesos y procedimientos de las plataformas digitales del área donde labora (P11), asimismo se debe mejorar la difusión de los manuales de los procesos y procedimientos de las plataformas digitales (P12)

### **Dimensión 1: Conocimiento tácito**

Los resultados presentan que el conocimiento de la experiencia que se socializa a través de la tareas y actividades con los compañeros de trabajo implica un impacto en el conocimiento de las tareas o labores que realiza. Asimismo, se observa que el conocimiento simultáneo tiene como la valoración que se le brinda a socialización del conocimiento y, por ende, el compartir con cada compañero de la organización, lo cual conlleva a tener estrategias para compartir el conocimiento y se logre un trabajo en equipo como condición dinámica en esta transferencia del conocimiento.

### **Dimensión 2: Conocimiento explícito**

El conocer los procedimientos académicos y administrativos indica que el conocimiento racional se está desarrollando en la organización, lo cual nos lleva a afirmar que existe una identificación de cada miembro de la organización con su la labor docente. De esta manera, posee información suficiente y necesaria para la toma de decisiones dentro de las funciones que desempeña, sin embargo, la comunicación oportuna aún tiene que mejorarse.

Asimismo, se encontró que aún no se conoce a cabalidad los procesos y procedimientos de las plataformas digitales del área donde labora, lo cual está en

relación con el uso de los manuales, protocolos y procedimientos de las plataformas digitales.

### **Respecto a la variable: Comunicación interna:**

Podemos afirmar que la comunicación vertical es adecuada en la organización lo cual esta relación directa con la naturaleza de la organización (P13), sin embargo, se contrapone con el bajo nivel de una adecuada retroalimentación (P14). Como en toda organización la comunicación horizontal es fluida (P15), lo cual también se complementa con la apertura al diálogo que se evidencia que existe en un gran porcentaje (P16). En general se puede afirmar que existe una adecuada comunicación entre los miembros de la organización, pero se manifiesta en su mayoría que la retroalimentación de la comunicación no es adecuada (P17, P18); y aun los espacios informales de socialización no logran ser dinámicas para la comunicación interna (P19). Finalmente, la comunicación informal a través de medios tecnológicos aun no es permanente en la organización (P20).

### **Dimensión 1: Comunicación formal**

La comunicación formal tiene como eje la comunicación vertical y la horizontal. Se observa que la comunicación formal se fundamenta en la comunicación vertical, la cual se lleva a cabo en forma adecuada, sin embargo, aún la retroalimentación no es la adecuada. La comunicación horizontal es fluida con lo cual se apertura el diálogo en la organización.

### **Dimension 2: Comunicación informal**

Uno de los factores en los que se desarrolla la comunicación informal se encuentra en los aspectos laborales, encontrándose que existe adecuada comunicación entre los miembros de la organización, empero aún la retroalimentación no es la adecuada. Asimismo, se aprecia que los canales no oficiales son los espacios de socialización que no son aprovechados en la comunicación en el área donde labora, lo cual se observa también en la comunicación informal a través de medios tecnológicos todavía no es permanente.

La discusión de resultados se desarrolla en base a los resultados obtenidos y el estado del arte que fundamenta la investigación, por lo cual es posible afirmar que existe una relación entre el conocimiento organizacional y la comunicación interna. Sin embargo, el porcentaje de la dimensión combinación es moderado porque sus indicadores no han tenido resultados óptimos unánimemente. Entonces se fundamenta que el nuevo conocimiento depende de la evolución de las organizaciones y de su liderazgo, bases del cambio de las condiciones organizacionales, tal como lo manifiestan Hosseini et. al. (2019).

De esta manera, se puede afirmar que, frente al cambio permanente, cada día el conocimiento obtiene un papel imprescindible en la gestión de las organizaciones, más aún en esta virtualidad obligada, escenario que obliga a enfocarnos en procesos y mecanismos de apoyo para impulsar el desarrollo del conocimiento en organizaciones. (Pivec & Potočan, 2021) Un factor clave se identifica en la organización, no hay un conocimiento total del trabajo o impacto que realizan sus colaboradores.

A pesar de la diferencia en el horizonte de los hechos, ya Raudeliuniene y Szarucki (2019) presentaron una evaluación del potencial de conocimiento de la organización en el contexto de las transformaciones, lo cual se puede apreciar los resultados obtenidos, puesto

se debe evaluar este factor en la organización estudiada, en especial además su labor docente inherentemente que tiene como núcleo el conocimiento, es el conocimiento organizacional el que constituye de forma integral y sinérgica la organización.

En relación a las dimensiones de la variable conocimiento organizacional: conocimiento tácito y conocimiento explícito, se observa en base a los resultados, que en el caso del conocimiento tácito se cumple lo que Andrew y Smits (2019) sostienen, la confianza entre los miembros de la organización, construye una dinámica de equipo más sinérgica y de cooperación, pero a través de la comunicación informal, sea que quizás, una vez más por el tipo de organización, donde la comunicación principalmente se produce en forma vertical y formal.

Asimismo, podemos señalar, que coincidimos con García y Sosa (2020) cuando determinan que el conocimiento tácito es como el conocimiento personal de la persona y el conocimiento explícito se presenta en forma tangible, por lo cual, aun se debe mejorar las formas o procesos de intercambio o compartir el conocimiento organizacional. La clave es una comunicación interna que se enfoque la organización de los conocimientos organizacionales para luego proyectarse a una gestión del conocimiento.

Sin embargo, aún falta afianzar una atmósfera adecuada para la producción de conocimiento que no sea valioso para la organización sino también que motive la identificación o compromiso de cada uno de los miembros de la organización tal como lo plantea Hosseini et. al., (2019). Es importante señalar que se debe consolidar la difusión o intercambio del conocimiento explícito en relación a las labores docentes, que está plasmado en manuales, protocolos o documentación en general, lo que podría resultar en toma de decisiones problemáticas (Adam et al., 2018), en esta virtualidad donde debemos conocer y

aplicar los manuales de las plataformas virtuales, por ejemplo, o los procesos administrativos propios de la labor docente.

En relación a las dimensiones de la variable comunicación interna: comunicación formal y comunicación informal, se puede observar que aún se debe afianzar los procesos para compartir o intercambiar los conocimientos en la organización. Consideramos que, por la naturaleza de la organización, y por la comunicación vertical característico de este tipo de organizaciones, se establece lo que Slijepčević et al., (2018) manifiestan en relación a las tendencias contemporáneas sobre la comunicación interna y su influencia en la eficiencia de una organización, y se puede confirmar que se debe complementar la comunicación vertical con la horizontal, siempre enfocándose en una comunicación interna dinámica. Sin embargo, dada la naturaleza de la organización es inherente, tal como lo afirman Robbins y Judge (2013), que la comunicación vertical sea una comunicación descendente, y ascendente, en base a la organización típica de las entidades públicas.

En este escenario, cabe señalar que, la comunicación informal es más dinámica gracias a las redes sociales como sistemas informales de comunicación o redes naturales (Alles, 2008) y hasta podría afirmarse que es más rápida lo cual no se correlación con la naturaleza de la comunicación vertical y formal propia de la organización.

Coincidimos con los resultados de Arrubla y Serna (2020) puesto que de acuerdo a los resultados se presenta una alta socialización e intercambio de conocimientos, lo cual favorece a la organización siendo el conocimiento organizacional principalmente individual que se va creando en el tiempo y con la experiencia, asimismo con Villarroel (2020) en relación a la comunicación interna que a través de sus estrategias permite que los colaboradores conozcan y reconozcan adecuadamente lo que significa trabajar en la

organización a la que pertenecen, a través principalmente del conocimiento organizacional se ve reflejado en su interacción social.

A pesar del contexto de gestión pública, el presente estudio se puede aplicar a cualquier otra institución, sea privada o también pública, puesto que la temática de investigación tiene alcance en cualquier tipo de gestión. Tanto el conocimiento organizacional y la comunicación interna favorecen la productividad, el desarrollo del talento humano, la fidelización de los colaboradores y contribuye a la mejora de la cultura organizacional, temáticas que se pueden estudiar como consecuencia o ampliación de este estudio.

Tal como se presentó en el acápite anterior, las hipótesis de investigación han sido aceptadas, sin embargo, aún se debe trabajar en la identificación de un conocimiento organizacional, especialmente en el caso de una organización de gestión pública, y por el servicio educativo que ofrece, por lo cual es imprescindible aclarar y explicar las decisiones y orientar el desarrollo de las actividades, procesos y tareas: Todo está interrelacionado: el conocimiento organizacional, la comunicación interna, los colaboradores, y la gestión. (Neto et al., 2018)

## Conclusiones

En la presente investigación se ha determinado las siguientes conclusiones:

1.- Se ha comprobado la hipótesis general, con una asociación de variables de 50.2%, de acuerdo a los resultados de la correlación de Spearman, entre moderada y fuerte. Por lo cual se establece que existe una relación entre el conocimiento organizacional y la comunicación interna. Asimismo, se logró el objetivo general: determinar la relación del conocimiento organizacional y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

De esta manera se confirma, que el conocimiento de cada miembro de la organización refleja la valoración de las experiencias, actividades o labores que manifiestan la disposición de ampliar sus conocimientos, de manera que el conocimiento tácito se convierta en conocimiento explícito para tener acceso al conocimiento organizacional a través de la comunicación interna efectiva y en beneficio de la organización.

2.- Se ha comprobado la hipótesis específica 1, con una asociación de variables de 52.5%, de acuerdo a los resultados de la correlación de Spearman, entre moderada y fuerte. Por lo cual se establece que existe una relación entre el conocimiento tácito y la comunicación interna. Asimismo, se logró el objetivo específico 1: establecer la

relación del conocimiento tácito y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

De esta manera se confirma, que, a pesar de la complejidad del conocimiento tácito, la cual se manifiesta en las labores, actividades o tareas de la organización, acumulándose en la mente y por supuesto solo adquiriéndose a través del tiempo, existe una comunicación dinámica entre los miembros de la organización, lo que puede conllevar a un sentido de identificación con la organización puesto que se sienten partícipes de él.

3.- Se ha comprobado la hipótesis específica 1, con una asociación de variables de 41.6%, de acuerdo a los resultados de la correlación de Spearman, con una relación positiva débil. Por lo cual se establece que existe una relación entre el conocimiento explícito y la comunicación interna. Asimismo, se logró el objetivo específico 2: establecer la relación del conocimiento explícito y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

Se puede observar que es la relación más débil a pesar que el conocimiento explícito se establece a través de la documentación de la organización, y siendo tangible, codificado y determinado aún falta la identificación y valoración a este tipo de conocimiento, aún falta la conexión con el sistema de conocimiento de la organización, lo que nos lleva a reflexiona sobre los requisitos particulares del

conocimiento explícito en la organización: por profesión, especialidad, experiencias, actualización profesional, entre las más importantes.

## Recomendaciones

1.- Se recomienda el diseño y/o implementación de talleres de sensibilización sobre la creación del conocimiento organizacional como proceso de poner a disposición y ampliar el conocimiento creado por los miembros de la organización, que se necesita de una visualización más detallada sobre este tema. Entre los objetivos de estos talleres están: identificar el conocimiento organizacional como activo intangible, los procesos del conocimiento y el rol que cumplen las TICs en estos procesos.

2.- Igualmente, se recomienda fortalecer la identificación de cada miembro de la organización con la organización para articular una comunicación interna que permita contribuir al logro de los objetivos organizacionales, de esta manera se estaría logrando una comunicación asertiva, recomendable en este tipo de sector, puesto que permite expresar no solo las ideas, necesidades y emociones en forma directa y tranquila, sino que se consigue la empatía y respeto en una comunicación vertical inherente a la organización.

3.- Se recomienda realizar talleres de *coaching* o *mentoring* para desarrollar las habilidades de adaptación, colaboración, pero sobre todo transmitir la experiencia (*know how*) que constituye el conocimiento tácito, ya que el conocimiento organizacional debe ser dinámico e interactivo.

4.- En estos tiempos de imperiosa tecnología, se recomienda capacitaciones en plataformas que cubran las habilidades de acceso, reproducción difusión del conocimiento a través procesos documentados como se fundamenta el conocimiento explícito para la transferencia del conocimiento organizacional y teniendo como base la comunicación formal. Sin embargo, la socialización siempre va a permitir que la comunicación informal sea más relevante, al menos en este contexto.

## Referencias

- Abhishek, N., & Divyashree, M. S. (2019). Perception of Knowledge Management Practice Among HR Managers: An analysis. *The IUP Journal of Knowledge Management, XVII*(3), 44-54. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3653981>
- Abuarqoub, I. (2019). Language barriers to effective communication. *Utopía y Praxis Latinoamericana, 24*(6), 64-77.
- Adam, S., Mahadi, B., & Rahman, S. A. (2018). The mediating role of knowledge management in E-Business in Malaysia. *Asia - Pacific Management Accounting Journal, 13*(2), 1 -25.
- Agudelo, E. J., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 26*(4), 673 - 684.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Almuqrin, A., Zhang, Z., Alzamil, A., Mutambik, I., & Alhabeeb, A. (2020). The explanatory power of social capital in determining knowledge sharing in higher education: A case from Saudi Arabia. *Malaysian Journal of Library & Information Science, 25*(3), 71-90. doi:<https://doi.org/10.22452/mjlis.vol25no3.5>
- Andrews, M., & Smits, S. (2019). Using Tacit Knowledge Exchanges to Improve Teamwork. *Journal of International Business, 3*(1), 15-23.
- Arras Vota, A. M. (2010). *Comunicación organizacional*. México: Dirección de Extensión y Difusión Cultural.
- Arrubla, J. C., & Serna, J. M. (2020). *Estrategias para el intercambio de conocimiento organizacional en los grupos de investigación del área de ciencias de la salud - UPB Medellín*. Medellín.

- Barrera Vásquez, V. (2017). *Relación entre la gestión del conocimiento organizacional y la conducta laboral del personal administrativo de la empresa Cerámicos Peruanos S.A.* 2017. Lima.
- Bautista, P., Pimienta, J., Sierra, J., & Sierra, M. (2018). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional a través de la metodología Open Cards, tarjetas diagnóstico en el área administrativa de Transportes Rápido Ochoa de la ciudad de Medellín.* Colombia: Universidad de San Buenaventura.
- Bello Jiménez, P. L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la gerencia de operaciones portuarias (Tesis de Título)* . Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial.* Madrid.
- Berlo, D. (2000). *El proceso de comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica.* Buenos Aires: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4 ed.). Malaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Carrasco Díaz, S. (2007). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación.* Lima: Editorial San Marcos.
- Castro, J. (2012). *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional.* Madrid: Gesbiblo S.L.
- Chacón Cruz, E., Tamayo, M. Á., & Cruz Cabezas, M. (2017). Gestión del conocimiento organizacional en la Universidad: Enfoque de dirección centrado en el capital humano. *ROCA. Revista científico - educativa de la provincia Granma*, 13(2), 121-135.
- Chang, C. L., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.

- Cherman, A., & da Rocha Pinto, S. R. (2016). Valuing of knowledge in organizations and its embedding into organizational practices and routines. *Review of Business Management, 18*(61), 416-435. doi:10.7819/rbgn.v18i61.2966
- Chiang, M. (2012). *Comunicación interna - Dirección y gestión de empresas*. Málaga: Editorial Vértice.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.
- Dalkir , K. (2005). *Knowlegde Management in Theory and Practice*. USA: Elsevier.
- Davenport, T. H., DeLong, D. W., & Brees, M. C. (1998). Successful Knowlegde Managment Projects. *Sloan Management Review, 39*(2), 43-57.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). Influence of Strategic Management on Firm Innovativeness and Performance. *Brazilian Business Review, 239* - 254. doi:http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional*. Barranquilla: ECOE Ediciones.
- Etchegaray, R. (2010). *Comunicación empresarial*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Fariñas, G. (2015). La vuelta a la phronesis aristotélica en la teoría y la práctica de la empresa creadora de conocimiento de Ikujiro Nonaka. *Revista Empresa y Humanismo, XVIII*(1), 41-80.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (5 ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.

- Gaitán , H., & Acosta, V. (2017). *Relación entre las variables del conocimiento organizacional y el resultado de los objetivos organizacionales en una compañía manufacturera*. Cali.
- García, S., & Sosa Fey, J. (2020). Knowledge management: What are the challenges for achieving organizational success? *International Journal of Business and Public Administration*, 17(2), 15-27.
- Garrido, F. J., & Putman, L. L. (2018). *Comunicación organizacional 2.0*. Barcelona: EBS Consulting Group.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. London: Pearson Education.
- Gómez de Enterría, J., Ruiz Martínez, A. M., & Martín de Nicolás, M. d. (2008). *La comunicación oral en la empresa*. Madrid: Arco Libros.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4 ed.). McGraw Hill.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análisis Multivariante*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Hammoud, K. (2020). Organizational Learning and Knowledge Management in the Modern Society. A Systematic Review. *Review of International Comparative Management*, 21(3), 344-353.
- Hashem, T. N. (2015). The Impact of Organizational Memory Use in Marketing Knowledge Management on Marketing Audits in Jordanian Industrial Corporations. *Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Social Sciences (GB15 Thai Conference)*, (pp. 1 - 15). Bangkok, Thailand.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2013). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). Cengage Learning Wadsworth publishing Co.
- Hernández Villela, C. K. (2016). *Comunicación interna y clima laboral en el departamento de exportaciones de una empresa maquiladora (Tesis de título)*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Hosseini, S. S., Tekmedash, Y. N., Karami, A., & Jabarzadeh, Y. (2019). The Impact of Knowledge Management Strategy on Service Innovation Performance in Private and Public Hospitals. *Iranian Journal of Management Studies*, 12(1), 1-24. doi:10.22059/ijms.2018.249784.672966
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. McGraw Hill.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento* (4 ed.). Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración*. México D.F: McGraw Hill.
- Lee, V.-H., & Ooi, K.-B. (2015). Applying the Malcom Baldrige National Quality Award criteria : an approach to strengthen organisational memory and process innovation. *Total Quality Management*, 26(12), 1373 - 1386.
- López Cabarcos, M., Srinivasan, S., Gottling Oliveira Montero, S., & Vásquez Rodríguez, P. (2019). Tacit knowledge and firm performance relationship. The role of product innovation and the firm level capabilities. *Journal of Business Economics and Management*, 330-350. doi:https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9590
- Luca , D., Luca, A., Lupu, L., & Herghiligiu, I. V. (2018). Indicators System for assessing the organizational knowledge acquisition process. *Environmental Engineering and Management Journal*, 17(4), 937-950.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5ta ed.). México: Pearson Educación.
- Martínez Ortega, M., Tuya Pendás, L., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El Coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman Caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, III(2), 1 -19. Retrieved Octubre 15, 2018, from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017&lng=es).
- Mirabal, J. (2015). Gestión dinámica de conocimiento organizacional. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 12(2), 55-78.

- Mitrović, Z., Obradović, V., & Suknović, M. (2018). Knowledge management in the public sector - The case of Serbian Local Government. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 293-309.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Morales González, A. C. (2020). *Análisis de la gestión de comunicación interna en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil para optimizar su cultura organizacional (Tesis de Título)*. Guayaquil.
- Morales López, V. (2012). La transferencia de conocimiento en las organizaciones. *Estudios interdisciplinarios de la organización*(1), 50-65.
- Neto, M. T., Fulgêncio, L. C., & Avelar, C. A. (2018). Influence of internal communication on the organizations' performance: proposition model. *Future Journal*, 10(2). doi:10.24023
- Nikolova, N. (2016). Integrative function of knowledge in the system of the competitive potential of the company. *Journal of Innovation and Sustainability*, 2(2), 45 - 56.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press, Inc.
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Duran, S. E., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170.
- Paudel, K. P. (2020). Level of Knowledge Management among Faculty Members in the Context of Nepali Higher Educational Institution. *Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology*, 14, 124-130. doi:<https://orcid.org/0000-0001-9660-1369>
- Pivec, N., & Potočan, V. (2021). Strength of culture and transfer of knowledge in organizations. *Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 21-35. doi:<https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.3>

- Ponjuán Dante, G. (2018). Diseño de una auditoría del conocimiento organizacional orientada hacia los procesos principales y el desarrollo profesional. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 29(3), 1-12.
- Prusak , R. (2019). Analysis of selcted elements of knowledge management in the context of the size of the enterprise and the specifics of its activity. *Management*, 23(1), 90 - 104.
- Puebla-Martínez, B., & Farfán Montero, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones móviles. Caso de estudio: El corte inglés. *Revista Prisma Social*(22), 113-126.
- Ramos Reyes , W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación organizacional*. Ediciones Grupo Compás.
- Rana, G., & Goel, A. K. (2018). A model for enterprise global knowledge management in an Indian Electrical Company. *Journal of Case Research*, IX(2), 19 - 39.
- Raudeliuniene, J., & Szarucki, M. (2019). An Integrated Approach to Assessing an Organization's Knowledge Potential. *Engineering Economics*, 30(1), 69-80. doi:<http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.30.1.20807>
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021, 1-16. doi:<https://doi.org/10.1155/2021/8857572>
- Riaz, H., & Hassan, A. (2019). Mediating role of organizational creativity between employees' intention in knowledge management process and organizational performance: Empirical Study on Pharmaceutical Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(3), 635 - 655.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía .
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México D.F.: PEARSON.

- Sabino, C. (2011). *El proceso de investigación* (5 ed.). Buenos Aires, Argentina: LUMEN HUMANITAS.
- Silva, F. F., & Odelius, C. C. (2018). Organizational knowledge management and sharing. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, 15(2), 208-227. doi:DOI 10.1108/INMR-04-2018-009
- Silva, K. A. (2017). *Aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú*. Lima.
- Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Internal Communications as a Factor of Company's Efficiency. *Članci/Papers*, 124-143.
- Soto Trujillo, C. (2019). La facilitación de los procesos de comunicación en la organización: una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral. *Investigación & Desarrollo*, 27(2), 57-84. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/indes.27.2.658.45>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de investigación científica* (5ta ed.). Ciudad de México, México: Limusa.
- Trujillo Mariño, L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas 2017 (Tesis para Título)*. Lima.
- Veng Soberg, P., & Chaudhuri, A. (2018). Technical knowledge creation: Enabling tacit knowledge use. *Knowledge & Process Management*, 25, 88-96. doi:DOI: 10.1002/kpm.1563

- Villalobos Escobedo, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío, México. *Managment Review*, 3(2), 1-13.
- Villarroel Bolaños, M. S. (2020). *La comunicación interna y su relación con la marca empleadora en la empresa manufacturera Amcor Flexibles Lima (Tesis de Título)*. Lima.
- Wijayanti, T. C. (2019). The effect of "knowledge management" training to improve employee performance in PT Semen Indonesia (PERSERO) TBK. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(2), 220 - 226.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2), 1-18. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Yomona Ruiz, E. R. (2018). *La comunicación interna y su relación con la motivación laboral de los colaboradores administrativos de Nexus Group Restuarants SAC, Lima 2017 (Tesis de Maestría)*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195. doi:<https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Zand, J. D., Keramati, A., Shakouri, F., & Noori, H. (2018). Assessing the impact of customer knowledge management on organizational performance. *Knowledge & Process Management*(25), 268-278. doi:<https://doi.org/10.1002/kpm.1585>

# APÉNDICES

### Apéndice 1: Matriz de consistencia

Título: El conocimiento organizacional y la comunicación interna en la EAP de Turismo Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
¿Cómo se relaciona el conocimiento organizacional y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM?	Determinar la relación del conocimiento organizacional y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM	El conocimiento organizacional se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM	X: Conocimiento organizacional	X1: conocimiento tácito	-Conocimiento de la experiencia -Conocimiento simultáneo -Conocimiento análogo	Enfoque de la investigación Cuantitativo  Método de investigación Hipotético – Deductivo  Tipo de investigación Cuantitativa  Nivel de investigación Correlacional  Diseño No experimental
<b>Problema Específico 1</b>	<b>Objetivo Específico 1</b>	<b>Hipótesis Específico 1</b>		X2: conocimiento explícito	-Conocimiento racional -Conocimiento secuencial -Conocimiento digital	Población: 165 Muestra: 39 Muestreo por juicio
¿Cómo se relaciona el conocimiento tácito y comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo FCA - UNMSM?	Establecer cómo se relaciona el conocimiento tácito y comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo FCA – UNMSM	El conocimiento tácito se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo FCA – UNMSM	Y: Comunicación interna	Y1: Comunicación formal	-Comunicación vertical -Comunicación horizontal	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos Observación y Encuestas,  Técnicas Estadísticas de Análisis y Procesamiento de Datos
<b>Problema Específico 2</b>	<b>Objetivo Específico 2</b>	<b>Hipótesis Específico 2</b>				

						Rho de Spearman
¿Cómo se relaciona el conocimiento explícito y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo FCA - UNMSM?	Establecer cómo se relaciona el conocimiento explícito y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo, FCA - UNMSM	El conocimiento explícito se relaciona directamente con la comunicación interna en la Escuela Profesional de Turismo FCA - UNMSM		Y2: comunicación informal	-Aspectos laborales, -Canales no oficiales	MSEXcel y el SPSS V.26 para el procesamiento de datos.

## Apéndice 2: Instrumento de Recolección de Datos



### ENCUESTA

Estimado colaborador (a):

El objetivo de la presente encuesta es de carácter académico y se orienta a conocer la relación del conocimiento organizacional y la comunicación interna en la escuela. La información que usted brinde es de carácter anónimo y no será divulgada de forma individual, en el estudio que se viene realizando, sólo se mostraran los resultados globales, que contribuirán a la investigación. Todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas ni incorrectas:

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

Por favor, marque con un aspa (x) la respuesta que considere la adecuada:

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Socializa experiencias de su labor con sus compañeros de trabajo					
2	La organización conoce el impacto de la tarea o labor que Ud. realiza					
3	Es importante socializar el conocimiento con sus compañeros de trabajo					
4	Comparte sus conocimientos con sus compañeros de trabajo					
5	Tiene estrategias para compartir sus conocimientos con sus compañeros de trabajo					
6	El trabajo en equipo es una condición que facilita la transferencia del conocimiento					

7	Conoce los procedimientos académicos del área donde labora					
8	Conoce los procedimientos administrativos del área donde labora					
9	Posee información suficiente y necesaria para la toma de decisiones dentro de las funciones que desempeña					
10	Le comunican oportunamente los cambios en los procedimientos o procesos en el área donde labora					
11	Conoce los procesos y procedimientos de las plataformas digitales del área donde labora					
12	Hace uso de los manuales de los procesos y procedimientos de las plataformas digitales del área donde labora.					
13	La comunicación vertical es adecuada en el área donde labora					
14	Existe una adecuada retroalimentación en la comunicación vertical en el área donde labora					
15	La comunicación horizontal es fluida con sus compañeros de trabajo					
16	Existe apertura al diálogo en el área donde labora					
17	Existe adecuada comunicación entre los compañeros de trabajo					
18	Existe adecuada retroalimentación de la comunicación entre los compañeros de trabajo					
19	Los espacios informales de socialización son dinámicas para la comunicación en el área donde labora					
20	La comunicación informal a través de medios tecnológicos es permanente en el área donde labora					

Muchas gracias.

### Apéndice 3: Validación de instrumentos

#### Ficha del Informe de opinión de expertos

Título de la investigación: El conocimiento organizacional y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Administración de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas – UNMSM.

Nombre del instrumento: Encuesta

#### I. DATOS DEL INFORMANTE:

- 1.1 Apellidos y Nombres: Vivanco Aquino, Ivan Dazir Berleine
- 1.2 Título Profesional/Grado Académico: Licenciado en Administración/Magister en Administración/ Doctor en Ciencias Administrativas (UNMSM)
- 1.3 Cargo e Institución donde labora: UNMSM

#### II. DATOS DEL TESISISTA:

- 1.1 Apellidos y Nombres: Rios Deigado, Teresa Jesús
- 1.2 Licenciatura: en Administración

#### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-30%	31-50%	51-70%	71-90%	91-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					95
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar.					95
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos del tema de investigación.					97
8. COHERENCIA	Entre dimensiones (si hubiera), indicadores, ítems e índices.					97
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					95
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					95

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ..95... %

#### V. INFORME DE APLICABILIDAD:

- ( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, 15 de abril del año 2021.

Firma del Experto Informante.

DNI. N° 43564026 Teléfono N° 985059810

### Ficha del Informe de opinión de expertos

Título de la Investigación: El conocimiento organizacional y la comunicación interna en la Escuela Profesional de Administración de Turismo, Facultad de Ciencias Administrativas – UNMSM.

Nombre del Instrumento: Encuesta

#### I. DATOS DEL INFORMANTE:

- 1.1 Apellidos y Nombres: Santander Brunett, Carlos Enrique
- 1.2 Título Profesional/Grado Académico: Licenciado en Administración/Magister en Educación (EJB-CUBA)
- 1.3 Cargo e Institución donde labora: UNAAA

#### II. DATOS DEL TESISISTA:

- 1.1 Apellidos y Nombres: Ríos Delgado, Teresa Jesús
- 1.2 Licenciatura: en Administración

#### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-30%	Regular 31-50%	Buena 51-70%	Muy Buena 71-90%	Excelente 91-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95%
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95%
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					95%
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95%
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar.					95%
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos del tema de investigación.					100%
8.COHERENCIA	Entre dimensiones (si hubiera), indicadores, ítems e índices					100%
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación					100%
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					100%

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ..... %

#### V. INFORME DE APLICABILIDAD:

- ( X ) El Instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 (...) El Instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, 24 de abril del año 2021.

Firma del Experto Informante.

DNI. Nº.08207304 Teléfono Nº 9431 12563