



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION HOTELERA, TURISMO Y
GASTRONOMIA**

Carrera de Administración Hotelera

**IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN
EL DESEMPEÑO DE HOTELES TRES ESTRELLAS DE
MIRAFLORES 2018**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración Hotelera**

MARIA CLAUDIA RODRIGUEZ SEGUNDO

**Asesor:
Sandra Zubieta Zamudio**

**Lima - Perú
2019**

Índice

Índice	i
Índice de Tablas	iii
Introducción	6
Capítulo 1	7
1.1. Problema de Investigación	7
1.1.1. Planteamiento del problema.	7
1.1.2. Formulación del problema.	9
1.1.3. Justificación del problema.	9
1.2. Marco Referencial	11
1.2.1. Antecedentes.	11
1.2.2. Marco Teórico.	13
1.2.2.1. Conocimiento.	13
1.2.2.2. Tipos de conocimiento.	14
1.2.2.3. Gestión del Conocimiento.	15
1.2.2.3.1. Teorías de gestión del conocimiento.	16
1.2.2.3.2. Dimensiones de la GC según autores.	16
1.2.2.3.3. Modelos o Enfoques de la Gestión del Conocimiento.	18
1.2.2.3.4. Importancia de la GC para las empresas hoteleras.	19
1.2.2.4. Desempeño hotelero.	20
1.2.2.4.1. Definiciones.	20
1.2.2.4.2. Dimensiones del desempeño hotelero.	22
1.2.2.5. Hoteles tres estrellas.	24
1.2.2.6. Gestión del conocimiento y desempeño hotelero.	24
1.3. Objetivos e Hipótesis	25

1.3.1. Objetivos.....	25
1.3.2. Hipótesis.....	26
Capítulo 2	27
2.1. Método	27
2.1.1. Tipo de investigación.	27
2.1.2. Diseño de investigación.	27
2.1.3. Variables.....	27
2.1.4. Población.....	28
2.1.5. Muestra (participantes).	29
2.1.6. Instrumentos de investigación.	29
2.1.7. Procedimientos de recolección de datos.	30
2.1.8. Limitaciones.	30
Capítulo 3	31
3.1. Análisis de los resultados de la encuesta	31
3.1.1. Análisis de resultados de Gestión de Conocimiento.	31
3.1.2. Análisis de resultados de Desempeño hotelero.	41
3.2 Contrastación de Hipótesis.....	45
3.2.1 Prueba de normalidad – Kolmogorov-Smirnov.	45
3.2.2 Correlaciones Rho de Spearman	46
3.2.3 Contraste de hipótesis	48
3.2.3.1. Hipótesis general	48
3.2.3.2. Primera hipótesis específica	49
3.2.3.3. Segunda hipótesis específica	50
3.2.3.4. Tercera hipótesis específica	51
3.3 Discusión.....	52
3.4 Conclusiones	54
3.5 Recomendaciones	55
Referencias Bibliográficas	57
Anexos	65

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	65
Anexo 2. Encuesta.....	67
Anexo 3. Lista de hoteles de tres estrellas según Mincetur.	70
Anexo 4. Alfa de Cronbach – Gestión del conocimiento	74
Anexo 5. Alfa de Cronbach – Desempeño hotelero	77
Anexo 6. Validación de expertos.....	78

Índice de Tablas

Tabla 1 Dimensiones de la GC según autores	17
Tabla 2 Dimensiones de desempeño según autores	22
Tabla 3 Variable de Gestión del conocimiento	28
Tabla 4 Variable Desempeño hotelero	28
Tabla 5 Capacitación del personal.....	31
Tabla 6 Manual de funciones y procedimientos para el personal	32
Tabla 7 Explicaciones sobre la operación	32
Tabla 8 Promoción de intercambio de ideas y dialogo.....	32
Tabla 9 Opiniones en general	33
Tabla 10 Planificación de estrategias con el uso de publicaciones	33
Tabla 11 Manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos	34
Tabla 12 Base de datos sobre productos, servicios y procedimientos	34
Tabla 13 Material sobre áreas operativas	35
Tabla 14 Capacitación sobre nuevos procedimientos	35

Tabla 15 Sistema de trabajo	36
Tabla 16 Transmisión de experiencia	36
Tabla 17 Ideas y valores entre las áreas	37
Tabla 18 Comunicación entre gerentes y jefes	37
Tabla 19 Procedimientos para aprovechar el conocimiento	38
Tabla 20 Procesos para aprovechar el conocimiento	38
Tabla 21 Combinación de las fuentes de conocimiento	39
Tabla 22 Uso del conocimiento para mejorar eficiencia.....	39
Tabla 23 Uso del conocimiento para dirección estratégica.....	40
Tabla 24 Búsqueda y aplicación de información	40
Tabla 25 Aprovechar el nuevo conocimiento.....	41
Tabla 26 Cliente Leal.....	41
Tabla 27 Cliente satisfecho	42
Tabla 28 Valor de los productos/servicios	42
Tabla 29 Disposición del cliente.....	43
Tabla 30 Cuota de mercado.....	43
Tabla 31 Ventas	44
Tabla 32 Costo de venta	44
Tabla 33 ROI	45
Tabla 34 Correlación Rho de Spearman - Dimensiones de la Gestión del conocimiento y el Desempeño hotelero	47
Tabla 35 Resultado de Rho de Spearman - Hipótesis General	49

Tabla 36 Resultado de Rho de Spearman - Primera hipótesis específica.....	50
Tabla 37 Resultado de Rho de Spearman - Segunda hipótesis específica.....	50
Tabla 38 Resultado de Rho de Spearman - Tercera hipótesis específica.....	51
Tabla 39. Matriz de consistencia.....	65

Índice de Figuras

Figura 1: Relación entre conocimiento tácito y explícito.....	15
---	----

Introducción

Hoy en día la gestión del conocimiento en las empresas es una herramienta importante pero no todas las empresas saben cómo manejarla o gestionarla es por ello que se considera este un tema muy interesante para indagar en el rubro hotelero, ya que el resultado permitirá contar con un hotel más adaptable al entorno cambiante del mercado sin afectar su rentabilidad garantizando el éxito de manera permanente.

Otra razón por la cual se ha decidido estudiar el impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas es porque se considera una buena herramienta para que los hoteles puedan transformar amenazas en oportunidades al convertir errores del pasado en soluciones certeras para el futuro.

En esta investigación se explica cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las empresas al momento de implantar la gestión del conocimiento en sus organizaciones y cómo impacta la gestión del conocimiento en la rentabilidad del hotel, asimismo como afecta a los stakeholder.

Esta investigación está dividida en tres capítulos, el primer capítulo se centra en la identificación, planteamiento y justificación del problema, también se explica cada uno de los antecedentes utilizados en la investigación, se detalla el marco teórico y se plantea las hipótesis y objetivos, tanto la general como los específicos.

En el segundo capítulo se describe la metodología de la Investigación, se definen las variables, el tipo, diseño y los instrumentos de investigación, los instrumentos de medición y la definición de la población y la muestra.

En el tercer capítulo se realiza el análisis de las encuestas y la contrastación de las hipótesis; así como la discusión, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se detallan los anexos (en el cual se encuentra la matriz de consistencia, los instrumentos de medición de las variables, prueba de normalidad, confiabilidad del instrumento y la validación de expertos) y las referencias bibliográficas.

Capítulo 1

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. Planteamiento del problema.

En la actualidad, para todas las empresas a raíz de la gran competitividad de sus sectores, la complejidad y modernidad de los mercados; la gestión del conocimiento ha ido tomando un papel muy importante por no decir protagónico para su supervivencia y éxito, ya que la capacidad de obtener información y transformar este en un conocimiento útil que la empresa pueda poner en práctica después, según lo considere necesario, sea la mejor ventaja frente a la competencia beneficiando a los clientes (Yang, J., 2016).

Sin embargo, aunque las empresas entiendan la importancia de realizar una correcta gestión del conocimiento siempre seguirá existiendo el reto de cómo llegar a implementarla en la empresa. Las barreras que todas las empresas tienen que enfrentar al momento de implementar la gestión del conocimiento en sus organizaciones son: un personal reacio a los cambios de su cultura organizacional, la falta de ejemplos prácticos que sirvan de guía para el personal y el tamaño de la empresa (Ossa Gómez, A. L., 2016).

Otro problema que motiva el presente estudio es conocer la cantidad de tiempo no productivo que es resultado de la ineficiencia en los procesos del trabajo de la organización como, por ejemplo: la búsqueda de información, contactar clientes y duplicar información. Esta improductividad podrá ser contrarrestada por los líderes de equipo quienes realizarán un monitoreo sobre el desarrollo de trabajo de los colaboradores sumado con la propuesta de los gerentes para realizar actividades más rentables en la organización a través de la gestión de conocimiento. (Ossa Gómez, A. L., 2016).

La presente investigación se centra en los hoteles tres estrellas debido al artículo presentado por Castañeda Rubio, M., & González Molina, A. (2018) y Facchin, J. (2018) quienes determinan el alto nivel de rotación de personal a consecuencia de una inadecuada gestión de conocimiento que genera poca retención de información y obstaculiza la eficiencia en las actividades laborales. Los autores señalan que los hoteles de 3 estrellas no cuentan con una política de capacitación ni un líder de equipo que realice un seguimiento sobre las funciones operativas ni refuerce los valores, misión y visión del hotel; asimismo, no se promueve el reconocimiento verbal de los empleados que es un punto

clave para generar un personal comprometido con el objetivo del hotel y para mejorar la interacción con el cliente que es fundamental para conocer la fortalezas y debilidades así como las verdaderas necesidades de los huéspedes. Según los resultados obtenidos de Mincetur (2015) se obtuvo que la mayor cantidad de hoteles tres estrellas están ubicados en el distrito de Miraflores, por este motivo la investigación se desarrolla en los hoteles de 3 estrellas de Miraflores.

Por otra parte, el no gestionar de manera adecuada el conocimiento por las gerencias o jefes de área de una empresa y el no utilizar los instrumentos adecuados convierte el proceso de gestión en algo más complicado por lo tanto en un proceso más costoso. Según el (Diario Gestión, 2014) a través de una entrevista con Graciela Ricci (Socia de la consultoría de tecnologías de la información de PricewaterhouseCoppers) indicó: *"Hay que identificar que la información es un activo valioso que puede ser robado. En realidad, es difícil que una empresa diga que alguien le ha robado algo que no lo percibe como de valor"*. Acotando que las empresas peruanas son aún muy inmaduras en cuanto a lo que es la gestión del manejo de la información y no presenta una estrategia de seguridad corporativa. Lo que acompañado de una mala gestión de la información puede generar en la empresa una confusión en las funciones por el exceso de información innecesaria, dificultad en el acceso a la información dentro de la empresa, una mala circulación de información, también generar una sobrecarga de información innecesaria, bajo análisis de información y uso puede generar que las decisiones se tomen de manera lenta y deficiente.

Para poder entender cómo gestionar el conocimiento en las empresas se debe tener claro que existen dos tipos de conocimientos; el tácito y el explícito; siendo el tácito el que se pierde en su totalidad al momento de perder a un colaborador, sobre todo porque este conocimiento es el que no se encuentra en un manual o guía, por el contrario, se adquiere con el día a día y la experiencia. Es por eso que en el momento en el que un colaborador se marcha además de significar para la empresa un sobre costo de capacitación y reclutamiento también la empresa pierde aquel conocimiento que el colaborador adquirió con el día a día, obligando al nuevo colaborador tal vez a cometer los mismos errores para poder adquirir dicho conocimiento generando una pérdida en varios niveles a la empresa. (Grant, 1996).

En una entrevista realizada al director de la Asociación peruana de Recursos Humanos Rabitsch, Othmar. (2014), manifestó que: *"El Perú es uno de los países con el más alto nivel de rotación de personal en América Latina, superando el 18% del promedio general*

en toda América Latina de un 5 a 10%". Sin embargo, para autores como Huang-Wei et al. (2011) También Ying- Chang, et al. (2010), Mohamad (2008) el rubro hotelero es una de las industrias que presenta un alto porcentaje de rotación de personal sobre todo en las renuncias voluntarias, más específicamente renuncias en las áreas operativas que administrativas; para los autores es importante saber retener al personal competente, pero sobre todo el saber retener el conocimiento que dicho personal generó. Conocimiento que fue adquirido por la experiencia en el local, con los clientes etc. (Choi, 2006; Cheng y Brown, 1998).

1.1.2. Formulación del problema.

Problema General

- ¿Existe impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018?

Problema específico

- ¿Existe impacto de la creación del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018?
- ¿Existe impacto de la transferencia y almacenamiento del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018?
- ¿Existe impacto de la aplicación y el uso del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018?

1.1.3. Justificación del problema.

La presente investigación busca demostrar que los hoteles de 3 estrellas poseen un alto nivel de rotación de personal debido a una inadecuada gestión de conocimiento puesto que no cuentan con una política de capacitación ni un líder de equipo que realice un seguimiento sobre las funciones operativas ni refuerce los valores, misión y visión del hotel; asimismo, no se promueve el reconocimiento verbal de los empleados que es un punto clave para generar un personal comprometido con el objetivo del hotel. (Castañeda Rubio, M., & González Molina, A. (2018) y Facchin, J. (2018). Además, la investigación busca

demostrar si es significativo gestionar el conocimiento para mejorar el desempeño del hotel, medir la relación entre las dos variables y determinar si es importante para ellos e incorporar estrategias para la gestión del conocimiento o para el desempeño hotelero; por ello es fundamental conocer que la GC (Gestión del conocimiento) permite que los colaboradores tengan un conocimiento más profundo y más claro de sus procesos internos y de sus operaciones, lo que brinda una mejor calidad en el servicio y un mejor producto; que trae como consecuencia un mejor desempeño del colaborador en general. (Zhao y Lavin, 2012)

Con esta investigación se busca identificar cuál de las dimensiones (Creación del Conocimiento, Transferencia y almacenamiento del conocimiento y aplicación y uso del conocimiento) de la GC tiene mayor impacto en el desempeño de los hoteles, y cuál de las dimensiones impacta en menor porcentaje y a que se debe dicha diferencia ;además al identificar cada una y su grado de participación en el desempeño, los gerentes o administradores pueden reforzar la dimensión que más les interesa según los objetivos de su hotel sin descuidar aquellas que se relacionan con el colaborador ya que; es el quien tiene el mayor contacto con el cliente.

Si bien es cierto que al lograr convertir las experiencias en una herramienta para la gestión se logra enfrentar futuras situaciones, predecir futuros problemas o darle soluciones más óptimas también es importante que los gerentes o administradores de los hoteles gestionen correctamente la información interna y externa de su establecimiento para así facilitar la creación de rutinas organizativas con resultados más eficaces, la coordinación es eficiente entre los diferentes niveles del hotel agilizando la incorporación y asimilación de nuevas capacidades a los colaboradores del hotel. (Stanton, N., 1993)

Con la investigación no solo se beneficia a las personas vinculadas directamente con el rubro hotelero como los proveedores, las distintas áreas del hotel, los distribuidores y finalmente el consumidor (Stakeholders) ya que según algunas investigaciones el desempeño de una empresa es medido en relación al valor que generan sus stakeholders y la industria hotelera no es la excepción. (Carlucci, Marr y Schiuma, 2004). Por el lado académico y científico también se benefician todas aquellas personas que deseen conocer un poco más sobre la GC y su impacto en la rentabilidad o desempeño y cómo estas variables actúan en la industria de la hospitalidad, una idónea gestión del conocimiento permite que los hoteles y empresas puedan mejorar sus canales de distribución, sus

equipos de trabajo, las relaciones con los clientes, proveedores, empleados etc. (Shoham, Snunith y Milly Perry, 2009).

Finalmente, la investigación permite que los empresarios hoteleros consideren a la GC como una buena herramienta para transformar amenazas en oportunidades al convertir errores del pasado en soluciones certeras, gracias al dominio de los conocimientos tácitos y explícitos, y de saber cómo traspasar el conocimiento de cualquier empleado a otro sin perderlo y así aumentar el saber hacer de la empresa frente a distintas situaciones.

1.2. Marco Referencial

1.2.1. Antecedentes.

Después de realizar una exhaustiva búsqueda sobre el tema, se seleccionan los artículos académicos más importantes. A continuación, se mencionan diversos artículos científicos que analizan las variables de gestión del conocimiento y desempeño de hoteles.

La investigación titulada “Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles” De Claver Cortés, Enrique, et al. (2007). Busca analizar las variables que influyen en el desempeño hotelero además permite a los directivos de los hoteles tomar decisiones idóneas en términos de desempeño. Para la investigación se utilizó un cuestionario en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, permitiendo a los investigadores acceder a un total de 3900 hoteles (2532 de tres estrellas, 1235 de cuatro y 133 de cinco estrellas respectivamente) obteniendo como resultado: Para mejorar el desempeño de un hotel, la variable más importante es el tamaño puesto que al aumentar su infraestructura puede aumentar el porcentaje de ocupación y beneficio bruto, además de pertenecer a una cadena hotelera permite mayor capacidad comercial y financiera.

La investigación titulada “What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management”. De Ho, L. A. (2008), permite demostrar si existe un efecto directo o indirecto entre el aprendizaje individual y el aprendizaje en equipo. Mediante una investigación cuantitativa en una empresa Tecnológica de Taiwán se obtuvo el siguiente resultado: El aprendizaje individual tiene un bajo desempeño organizacional, mientras que el aprendizaje en equipo fomenta un mayor trabajo en equipo transfiriendo de forma asertiva el conocimiento. A través del resultado se busca fomentar en las

organizaciones un aprendizaje compartido que permitirá un mejor desempeño en la organización.

La investigación titulada “La gestión del conocimiento y el desempeño organizacional”. De Lopez Cabarcos M.A. y Oliveira Monteiro S.G (2010). Busca identificar la relación que existe entre las variables GC y desempeño organizacional explorando y evaluando la forma en la que gestionan y aplican el conocimiento midiendo los resultados en su desempeño. Para la investigación se utilizó un cuestionario propuesto por Lee y Choi (2003) en una Empresa de Oporto, Portugal obteniendo el siguiente resultado: El recurso con mayor impacto en el desempeño organizacional es el conocimiento pese a ser un recurso intangible genera una gran sostenibilidad en la empresa y ventaja frente a la competencia. Asimismo, se descubre que la gestión de conocimiento basado en el conocimiento tácito obtiene resultados más favorables.

La investigación titulada “Impact of knowledge Management Strategies on Organizational Performance in the Hospitality industry of Zimbabwe”. De Mahapa Mildred (2013). Busca identificar estrategias de gestión del conocimiento y su impacto en el rendimiento de la organización de la industria hotelera de Zimbabwe. Para la investigación se utilizó un cuestionario a realizar en 3 hoteles de 3 provincias en Zimbabwe (Midlands, Matebeland y Manicaland) a los gerentes y empleados respectivamente obteniendo el siguiente resultado: Para mejorar la gestión de conocimiento es necesario que se formulen estrategias, así como el desarrollo de nuevas ideas además del reconocimiento financiero y no financiero a los colaboradores que mejorará el desempeño organizacional.

La investigación titulada “Toward better understanding of knowledge management: Correlation to hotel performance and innovation in five-star chain hotels in Egypt”. De Salem Bayoumi (2014). Busca investigar la gestión del conocimiento en la industria hotelera de Egipto, y su relación con el rendimiento y la innovación del hotel. Para la investigación se utilizó un cuestionario a los gerentes en los hoteles de 5 estrellas de Egipto obtenido el siguiente resultado: Existe un alto grado de relación entre la gestión de conocimiento mediante una innovación en el servicio para mejorar el rendimiento hotelero.

La investigación titulada “Knowledge based resources and innovation in the hotel industry” De Nieves J., Quintana A. y Osorio J. (2014). Busca demostrar cómo el conocimiento por medio de la innovación del servicio / producto genera un alto impacto en el desempeño hotelero. Para la investigación se utilizó un cuestionario a los gerentes y

empleados obteniendo el siguiente resultado: La sumatoria del conocimiento organizacional, la relacionales sociales externas de los gerentes y el alto grado de interacción entre el colaborador y cliente genera empleados comprometidos con el objetivo de la empresa desarrollando ideas innovadoras que repercuten el desempeño organizacional.

1.2.2. Marco Teórico.

En la siguiente investigación se desarrolla el estudio de la primera variable (X): Gestión del conocimiento y segunda variable (Y): Desempeño hotelero. Para esto se definen las teorías que se relacionan con ambas.

1.2.2.1. Conocimiento.

El conocimiento es el resultado de la experiencia vivida, los valores aprendidos, la información obtenida del entorno, lo que permite que el individuo pueda aplicar lo aprendido en lo posterior. Por ejemplo, en las empresas por lo general, el conocimiento es adquirido mediante documentos, las normas o a través de los procesos, prácticas. (Davenport, T y Prusak L. 1998).

Según Tsoukas, H (2001) la capacidad del ser humano para dominar distintas acciones, poder realizar distinciones en base a un contexto, teoría o experiencia y al aplicar el conocimiento en el ámbito empresarial se trata de la capacidad desarrollada para lograr distinguir entre los procesos para realizar su trabajo en momentos específicos.

Para Smith y Rupp (2002) el conocimiento es el dominio adquirido sobre un tema, argumento u objeto gracias a la práctica, estudio, investigación, observación o la experiencia.

Para otros autores el conocimiento consiste en saber utilizar la información disponible para así crear valor en la organización. Dicho conocimiento se encuentra en diversas áreas de la empresa y se expresa a través del capital intelectual (Dumay, 2014). Del mismo modo Patel y Gorvadiya (2014) y Kim TH. (2014) consideran que el conocimiento en una empresa es la experiencia adquirida por los colaboradores acerca del producto, proceso, clientes, proveedores como consecuencia de los errores y éxitos que permiten que los

colaboradores utilicen sus vivencias con la finalidad de contribuir a los objetivos y metas de la empresa.

1.2.2.2. Tipos de conocimiento.

Según Grant (1996) para entender mejor la variable de gestión de conocimiento debemos tener claro los tipos de conocimiento que el colaborador conoce sobre la empresa:

a) Conocimiento Tácito: Es el conocimiento adquirido por las experiencias vividas por el individuo, es todo el conocimiento que se encuentra en la memoria de las personas para algunos autores este conocimiento se vincula mucho con el conocimiento explícito. (Nonaka y Takeuchi, 1995), es por ello que los autores se plantean algunos procesos que facilitan la transferencia de conocimiento como:

- **La Socialización**, permite la transferencia de conocimiento tácito a tácito. Se desarrolla únicamente a un nivel de grupo o comunidades a través de reuniones, diálogos y encuentros, este proceso no genera ningún conocimiento explícito.
- **La Internalización**, permite la transferencia de conocimiento explícito a tácito. Se desarrolla a un nivel más personal a través del conocimiento que la persona puede absorber/adquirir.
- **La Combinación**, permite la transferencia de conocimiento explícito a explícito. En este proceso se logra compartir el conocimiento gracias a los medios de información disponibles de la empresa
- **La Externalización**, permite la transferencia de conocimiento tácito a explícito. Es un proceso en el cual se busca expresar lo que se está interiorizando para ello es recomendable utilizar metáforas, analogías y/o modelos.

b) Conocimiento Explícito: Es el conocimiento que se encuentra fácilmente en los dispositivos y/o herramientas de la empresa. Es el conocimiento detallado, formulado al que todos los colaboradores de una empresa pueden acceder sin restricción por parte de la misma empresa es por ello que este conocimiento se encuentra dividido en tres fuentes (Patel y Gorvadiya, 2014):

- **Conocimiento cognitivo.** Referido al 'know what', que es el conocimiento básico en un tema, materia, etc., como resultado del entrenamiento y la experiencia.
- **Habilidades avanzadas.** Referido al 'know how', son las habilidades para aplicar reglas y/o aprender a solucionar problemas del mundo real, relacionadas a la capacidad para aplicar conocimientos en la solución de problemas de alta complejidad.
- **Sistemas de entendimiento o expertos.** Referido al 'know why', relacionado con la comprensión profunda de las relaciones, causas y efectos de una situación o disciplina en particular

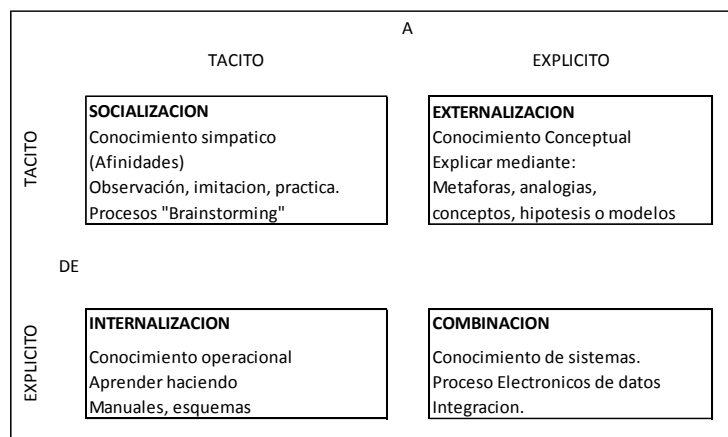


Figura 1: Relación entre conocimiento tácito y explícito

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).
Elaboración propia

1.2.2.3. Gestión del Conocimiento.

Para los autores Nonaka y Takeuchi (1995) y para Pedraja-Rejas L. (2006) la gestión del conocimiento es todo un proceso en el cual se busca crear información partiendo de la investigación y del intercambio de información por parte de las personas que gestionan la información, la comparten y la aplican creando el conocimiento.

Para Zhao y Lavin (2012). la gestión del conocimiento permite la creación de conocimiento que posteriormente será compartida entre todos los colaboradores de una empresa con la finalidad de ser utilizada o aplicada para así generar mejoras en los productos o servicios innovando constantemente además de permitir a los líderes de equipo tomar decisiones que logren mejorar el rendimiento de la empresa.

1.2.2.3.1 Teorías de gestión del conocimiento.

- **La teoría basada en el conocimiento:** Plantea que el conocimiento es un recurso intelectual por ende un activo organizacional fundamental para obtener una ventaja frente a la competencia (Grant, 1996). Las estrategias de GC potencian el aprendizaje colectivo, incrementan la competitividad y contribuyen a crear una mayor satisfacción en el cliente, permitiendo a la organización alcanzar mejores resultados. (Davenport y Prusak, 1998; Alryalat y Alhawari, 2008).
- **La teoría basada en los recursos:** Es la combinación de recursos que realiza la empresa integrando activos y capacidades como conocimiento tácito que se ha desarrollado por años. (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) Es decir es el conocimiento y las habilidades acumuladas por los empleados en los sistemas técnicos de administración y de información en los que se encuentran las bases de datos, los procedimientos formales y las rutinas establecidas. Los cuales juegan un papel importante para soportar, compartir y acceder al conocimiento (Sambamurthy y Subramani, 2005; Alavi y Leidner, 2001).

Para el presente trabajo se utiliza el enfoque de Raghu y Vinze (2008), que es utilizado en otras investigaciones como base referencia en relación al tema de gestión de conocimiento. En este enfoque se plantea que la gestión del conocimiento es un conjunto cíclico de fases que pueden actuar independientes sin embargo en la práctica sí dependen una de otra. (Alavi y Leidner, 2001; Pentland, 1995)

1.2.2.3.2 Dimensiones de la GC según autores.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de las distintas dimensiones utilizadas por los estudios tanto empíricos como teóricos. Lo que lleva al autor a reducir las dimensiones solo en tres dimensiones principales.

Tabla 1
Dimensiones de la GC según autores

Dimensiones	Autores y Año
Creación, Compartir y distribución	Alavi y Leiden (1999)
Generación. Adquisición externa, creación interna, Aplicación, Identificación, Medición, Almacenamiento y transferencia	Grant (2000)
Identificación, Creación, Desarrollo, Transformación, Renovación, Difusión, Aplicación o uso	Lloria (2000)
Creación, Codificar y Aplicación	Alavi y Tiwana (2002)
Crear, Almacenar, Distribuir y Aplicar	Guadamillas (2001)
Creación, Transferencia - Almacenamiento, Aplicación – Uso	Tari Guilló, J.J (2009)

Fuente: Tari Guilló, J.J. (2009)
Elaboración propia

Para las dimensiones de la variable a estudiar en esta investigación se decide utilizar las planteadas por Tari Guilló, J.J. (2009) quienes después de una serie de investigaciones bibliográficas (empíricas y teóricas) plantearon que las dimensiones de la GC son: Creación del conocimiento, transferencia - almacenamiento del conocimiento y aplicación - uso del conocimiento.

Ahora se explicarán cada una de las dimensiones brevemente:

- **Creación de conocimiento;** para algunos autores la creación de conocimiento se refiere a que las personas que dirigen las empresas puedan crear nuevas ideas ya que son ellos los que toman las decisiones finales. (Stone, 2010). Y esto solo lo pueden lograr mediante la combinación de las ideas existentes y la interacción con los demás colaboradores en los procesos y en las reuniones (Chaudhri et al., 2013).

- **Transferencia y almacenamiento de conocimiento;** como lo manifiesta Ritala et al. (2015) y Chong CW, Besharati J (2014) para que la gestión del conocimiento tenga un valor para la empresa, es necesario que este proceso se realice y comparta al interno de la empresa evitando la retención de información que se convierte en un reto sobre todo para los jefes de equipo o líderes lograr compartir la información y el conocimiento con los miembros de la empresa de modo en el que ellos puedan integrar ese conocimiento a favor de la empresa (Osmani et al., 2014).
- **Aplicación y uso de conocimiento;** para muchos autores es la etapa final de la gestión del conocimiento ya que es aquí en donde el colaborador debe lograr que el conocimiento se convierta en algo productivo para la empresa. Es una tarea fácil de realizar si la empresa tiene un sistema didáctico y flexible que permita que los colaboradores intercambien ideas y estas se conviertan en un producto o servicio (Osei-Bryson et al., 2014) (Patel y Gorvadiya, 2014). En resumen, como lo demostraron (Refaiy y Labib, 2009) y (Land et al., 2005) en sus investigaciones para lograr obtener grandes niveles de desempeño en la empresa es indispensable que se logre aplicar el conocimiento adquirido y solo esto permite conocer el nivel de desempeño que se pueda alcanzar.

1.2.2.3.3 Modelos o Enfoques de la Gestión del Conocimiento.

Gracias a una investigación realizada por Kakabadse et al. (2003) se puede mencionar modelos o enfoques principales que estudian la variable de GC:

1.2.2.3.3.1 Basado en las redes.

Este modelo que es propuesto por Allee (2000) se concentra en el trabajo en equipo y se reconoce la necesidad de adquirir, compartir y transferir el conocimiento ya que los individuos además de poseer motivaciones económicas también tienen motivaciones sociales. Las redes facilitan las relaciones intra e intergrupales que facilitan la transferencia de conocimiento para generar un beneficio económico y excelente desempeño.

1.2.2.3.3.2 Basado en la Filosofía.

El modelo de GC basado en la filosofía busca identificar lo que compone el conocimiento y su epistemología. Este modelo está enfocado en los objetivos del conocimiento, en sus tipos y fuentes. También relaciona el conocimiento con otras nociones como creencias, causas, dudas, y certezas. La importancia de este modelo radica en el pensamiento estratégico, en la toma de decisiones más profundas que repercuten con la continuidad de la empresa. (Kakabadse *et al*, 2003).

1.2.2.3.3.3 Basado en las comunidades.

Este modelo planteado por Davenport & Prusak (1998) explica que no se puede separar el conocimiento de la práctica y busca retener el conocimiento en formas “vivas” más que en bases de datos. Es por ello que las “comunidades” o grupos de prácticas a pesar de que son informales, necesitan del apoyo de la organización para existir. Las actuales redes sociales (Facebook, Orkut, Twitter, LinkedIn y otras) pueden ser consideradas redes sociales de conocimiento y/o comunidades de práctica. afirman que mucho conocimiento es transmitido a través de las redes formales, informales y de las comunidades de prácticas.

1.2.2.3.3.4 Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).

Para los autores la GC está compuesto por tres etapas: Crear, compartir y aplicar. En este modelo se considera posible la creación de conocimiento a un nivel únicamente interno sin la interacción con el entorno ya que en los procesos internos existe la capacidad para crear una ventaja competitiva sustentable a través del conocimiento y el aprendizaje organizativo (Vivas-López *et al.*, 2015).

1.2.2.3.3.5 Enfoque de Raghu y Vinze (2008).

Los autores señalan que para obtener una Gestión de conocimiento efectiva es necesario desarrollar capacidades para mejorar la síntesis de conocimiento, almacenamiento, recuperación y el intercambio de conocimientos de esta forma se puede lograr un sistema organizativo para mejorar los procesos de gestión.

1.2.2.3.4 Importancia de la GC para las empresas hoteleras.

Como lo explican cada uno de los autores en sus investigaciones correspondientes Yang y Wan (2004) y Gjelsvik (2002); el sector hotelero presenta una alta tasa de “Turn Over” de los empleados que ocasiona constante cambio en el personal por lo que afecta la retención de la información y del conocimiento existente en la organización. Otro motivo por el cual la GC es importante para el rubro hotelero es debido a que el contacto con los clientes es vital para obtener información acerca de los mercados y de las fortalezas y debilidades de la empresa.

En la actualidad el estancamiento de la demanda, cambio continuo y necesidad de aprendizaje constante en el rubro hotelero genera que al incorporar nuevos conocimientos y al ser aplicados por los colaboradores estos estén en la capacidad de poder responder ante cualquier panorama. (Rodríguez Antón, Oliva, & Laguna (2003). La mayoría de los hoteles se concentran en capturar ese conocimiento con la intención de mejorar el servicio prestado y de fidelizar a sus clientes (Yang, 2004; Boucken 2002).

1.2.2.4. Desempeño hotelero.

1.2.2.4.1 Definiciones.

Según Gopalakrishnan (2000) determina que el desempeño de una organización tiene muchas definiciones entre las que se incluye la eficiencia relacionada con la entrada y salida de los recursos, efectividad donde se contempla el crecimiento del negocio y la satisfacción de los colaboradores y por último los resultados financieros asociados al retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad.

Asimismo, Eccles (2004) plantea que el desempeño organizacional involucra otros aspectos que los resultados financieros. En la dinámica se debe tener en cuenta ciertos factores que reflejan de forma integral el rendimiento de la organización, como son la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas de mercado y la medición del impacto en la sociedad.

Mientras Langerak et al. (2004) definen el concepto de desempeño como el crecimiento de las ventas, la rentabilidad, el segmento de ventas de nuevos productos y el retorno de capital.

La medición del desempeño de la empresa puede incluir medidas financieras, beneficios tangibles e intangibles, y capital intelectual (Liao et al., 2010). A través del estudio de La

medición del desempeño de la empresa puede incluir medidas financieras, beneficios tangibles e intangibles, y capital intelectual (Liao et al., 2010). No obstante, el desempeño hotelero depende de cómo los gerentes/propietarios puedan movilizar todos los recursos de conocimiento de individuos y equipos y convertir estos recursos en actividades de creación de valor (Castanias y Helfat, 1991). Por este motivo el desempeño hotelero en los hoteles de 3 estrellas se centra en la percepción de los gerentes puesto que mide los resultados de satisfacción de cliente y el factor financiero basado en las opiniones de los clientes y en el servicio brindado por los colaboradores a través de los resultados generando planes de mejora en caso de ser necesario analizando las debilidades y fortalezas del hotel. (Parasuraman A, Zeithaml V, & Berry L 1993) desarrollando un mejor desempeño hotelero midiendo las dimensiones propuestas por Cheng -Hua Wang et al. (2011) de las cuales se podrá brindar una atención diferenciada a los clientes promoviendo la lealtad de los clientes por medio de una alta interacción por parte de los colaboradores, quienes al estar motivados y comprometidos con objetivo del hotel satisficieran las necesidades de los clientes.

Está comprobado a través del estudio de Balance Scorecard (Kaplan, R. et al. 2009) que el desempeño de una organización no se centra exclusivamente en el aspecto financiero, sino que se visualiza de una manera más amplia teniendo en cuenta la orientación de los clientes y motivaciones de los empleados como fuente principal de ventaja competitiva para mantener un mejor desempeño a futuro basado en 4 perspectivas: La primera es el capital humano (enfocado al conocimiento que posee el equipo de trabajo así como la capacidad de aprender y adaptarse a los nuevos retos que incluye el aspecto tecnológico y capacitaciones que brinda la empresa para mejorar el talento humano y finalmente se procede a analizar cómo se encuentra el clima organizacional corroborando si el colaborador se encuentra identificado con los valores y percepciones que tiene la empresa para mejorar día a día pues este punto repercute a nivel de productividad y rotación de personal), siendo la segunda la innovación y aprendizaje (enfocada directamente en los procesos clave de la organización para exceder las necesidades de los clientes que debe ser incluida en los valores y formas de medición según los objetivos de la organización lo que generará mayor efectividad en el desempeño de la organización generando un valor agregado), la tercera es el cliente (enfocado en satisfacer los requerimientos de los clientes y cómo retenerlos así como la adquisición de nuevos clientes por ello es necesario plantear estrategias que se centren en analizar el nivel de satisfacción de los clientes acorde al servicio recibido y según ello crear planes de mejora,

además de evaluar la cantidad de quejas y el índice de retorno a la organización. Y finalmente el aspecto financiero (enfocado en dar respuesta a la organización sobre el crecimiento y sustentabilidad de la empresa a través de los ingresos y la utilidad neta que no son los que mejoran la satisfacción del cliente, la calidad de los productos o servicios y mucho menos la motivación de los empleados de la organización, pero si reflejan la capacidad de capitalización de los logros obtenidos y la conversión de éstos en ganancias para la empresa. Sin embargo, el desafío consiste en mantener un equilibrio entre los procesos internos y externos (el talento humano a través de la innovación, capacitación y la relación con los clientes) y las finanzas con el propósito de proyectar las mejoras y desarrollar una planificación de estrategias de la mejor manera posible.

1.2.2.4.2 Dimensiones del desempeño hotelero.

A lo largo de los años el desempeño organizacional ha sido medido considerando el aspecto financiero dejando de lado otras dimensiones que en la actualidad permiten a los gerentes tener un enfoque más completo y multidimensional dentro de las organizaciones. (Kangis y Williams, 2000),

A continuación, se muestra un cuadro resumen con las diferentes dimensiones con la que es estudiada la variable de desempeño.

Tabla 2
Dimensiones de desempeño según autores

Dimensiones	Autores
1. Desempeño financiero 2. Desempeño del negocio 3. Eficiencia organizacional	Venkatraman y Ramanujam (1986)
1. Desempeño financiero 2. Desempeño basado en el cliente	Moorman y Rust (1999) Narver y Slater (1990),
1. Eficiencia de la empresa 2. Efectividad de la empresa 3. Resultados financieros	Gopalakrishnan (2000),

1. Ingreso operativo 2. Margen de contribución 3. Crecimiento del número de empleados 4. Retorno de los activos 5. Retorno del patrimonio 6. Crecimiento de ventas.	Koo et al. (2004)
1. Resultados cualitativos 2. Resultados cuantitativos	Olson et al. 2005
1. Retornos contables 2. Desempeño en el mercado de valores 3. Dimensión de crecimiento	Combs et al. (2005)
1. Grupos de interés 2. Heterogeneidad de los recursos ambientales y la elección de la estrategia. 3. La medición temporal y la constancia en el desempeño.	Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009)
1. Desempeño financiero 2. Desempeño basado en el cliente	Cheng-Hua Wang, Kuan-Yu Chen & Shiu-Chun Chen (2011)
1. Liquidez 2. Rentabilidad 3. Crecimiento en el mercado de valores 4. Desempeño en el mercado de valores	Hamann et. al (2013)

Fuente: Venkatraman y Ramanujam (1986), Moorman y Rust (1999), Narver y Slater (1990), Gopalakrishnan (2000), Koo et al. (2004), Olson et al. (2005), Combs et al. (2005), Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009), Cheng-Hua Wang, Kuan-Yu Chen & Shiu-Chun Chen (2011) y Hamann et. al (2013).
Elaboración propia

Para la presente investigación sobre desempeño hotelero se utiliza el enfoque planteado por Cheng-Hua Wang et al. (2011), ya que los autores simplificaron todas las dimensiones propuestas por diversos autores en años posteriores, proponiendo un modelo para medir el desempeño hotelero.

Para Cheng-Hua Wang et al. (2011) el desempeño se mide por medio de dos dimensiones:

- El desempeño financiero: se define como parte importante para poder cuantificar, medir, y lograr los objetivos marcados por la empresa.

- El desempeño orientado al cliente: se define en que las organizaciones deben mantener y construir relaciones que causen un beneficio mutuo con los clientes para lograr el éxito.

1.2.2.5. Hoteles tres estrellas.

Según Navarro (2008) los hoteles 3 estrellas deben ser de lujo, contando con un inmobiliario de calidad, estilo y servicio personalizado. El establecimiento debe contar con salones de eventos, servicio a la habitación, 1 restaurante como mínimo, gimnasio y un lobby amplio promoviendo la comodidad de los huéspedes. El hotel 3 estrellas es ideal para viajeros de negocios o de placer.

Para la presente investigación se seleccionó los hoteles de 3 estrellas de Miraflores por el alto nivel de rotación de personal a consecuencia de una inadecuada gestión de conocimiento que genera poca retención de información y obstaculiza la eficiencia en las actividades laborales. Los autores Castañeda Rubio, M., & González Molina, A. (2018) y Facchin, J. (2018) señalan que los hoteles de 3 estrellas no cuentan con una política de capacitación ni un líder de equipo que realice un seguimiento sobre las funciones operativas ni refuerce los valores, misión y visión del hotel; asimismo, no se promueve el reconocimiento verbal de los empleados que es un punto clave para generar un personal comprometido con el objetivo del hotel y para mejorar la interacción con el cliente que es fundamental para conocer las fortalezas y debilidades así como las verdaderas necesidades de los huéspedes. Según los resultados obtenidos de Mincetur (2015) se obtuvo que la mayor cantidad de hoteles tres estrellas están ubicados en el distrito de Miraflores.

Para la investigación se estudia las respuestas de los gerentes de hoteles de tres estrellas de Miraflores, registrados en el listado del Mincetur. Como se puede apreciar son un total de 54 gerentes de hoteles de tres estrellas de Miraflores. (Ver anexo 3).

1.2.2.6. Gestión del conocimiento y desempeño hotelero.

Según los autores Carlucci, Marr y Schiuma (2004) las gestiones de los activos de conocimiento impactan sobre el desempeño del negocio. Para los autores el desempeño del negocio es el resultado del valor generado para los Stakeholders de una empresa, dicho

valor es el resultado de la habilidad de la organización para gestionar sus procesos de desempeño de forma eficiente y eficaz basado en sus competencias organizacionales (orientación al logro, comunicación asertiva, trabajo en equipo y la flexibilidad de adaptación). Sin embargo, no todos los conocimientos son útiles y eficaces al momento de generar una mejor calidad de servicio ni reducción de costos. (Mukherjee, lapré y Van wassenhove 1998). Por ello es necesario tomar en cuenta que la gestión de conocimiento debe ir acorde al propósito de la empresa mediante las estrategias comerciales que generan un mejor desempeño organizacional siendo una ventaja frente a la competencia como lo demuestran algunos autores como Easton y Jarreli (1998); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1995) que se centran en el desarrollo de la práctica de la gestión del conocimiento.

1.3. Objetivos e Hipótesis

1.3.1. Objetivos.

Objetivo General

- Analizar como la gestión del conocimiento impacta sobre el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018

Objetivos Específicos

- Determinar cómo impacta la creación del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.
- Determinar cómo impacta la transferencia y almacenamiento del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.
- Determinar cómo impacta la aplicación y el uso del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.

1.3.2. Hipótesis.

Hipótesis General

- La gestión del conocimiento impacta positivamente sobre el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.

Hipótesis Específicas

- La creación del conocimiento impacta de manera positiva en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.
- La transferencia y almacenamiento del conocimiento impactan de manera positiva en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.
- La aplicación y el uso del conocimiento impactan de manera positiva en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018

Capítulo 2

2.1. Método

La investigación presentó un enfoque cuantitativo desarrollando una investigación de aspecto social, generando que los resultados fueran cuantificados y se complementen con los objetivos.

2.1.1. Tipo de investigación.

La investigación realizada es cuantitativa de tipo correlacional según Hernández, Fernández y Baptista (2014) consiste en recolectar datos para probar la hipótesis, en base a la medición numérica y estadística intentando predecir el valor aproximado que tendrá una variable partiendo del valor que posee en la o las variables relacionadas.

2.1.2. Diseño de investigación.

De acuerdo con (Sánchez & Reyes, 2000), se utilizó el diseño No Experimental y Transversal – Correlacional puesto que no se manipuló ninguna variable estudiada. Asimismo, en base a lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) se utilizó el Corte transversal por ello se recolectó datos y describió las variables en un mismo momento; además se propuso el tipo de investigación correlacional dado que se identificó la relación entre dos o más variables.

2.1.3. Variables.

Primera variable (X):

Gestión del conocimiento:

Para los autores Nonaka y Takeuchi (1995): y para Pedraja-Rejas *et al.* (2006) la gestión del conocimiento es todo un proceso en el cual se busca crear información partiendo de la investigación y del intercambio de información por parte de las personas que gestionan la información, la comparten y la aplican creando el conocimiento.

Tabla 3
Variable de Gestión del conocimiento

Variable	Dimensiones
Gestión del conocimiento	Creación de la información
	Transferencia y almacenamiento del conocimiento
	Aplicación y uso del conocimiento

Fuente: Tari et al (2009)

Elaboración: Propia

Segunda variable (Y):

Desempeño Hotelero:

Para Cheng-Hua Wang et al. (2011) se determina el desempeño de una organización como un proceso gestionable que implica distintos componentes con el objetivo de llegar a las metas planteadas por la empresa. Estas serán medidas mediante dos dimensiones.

Tabla 4
Variable Desempeño hotelero

Variable	Dimensiones
Desempeño hotelero	Desempeño financiero
	Desempeño basado en el cliente

Fuente: Cheng-Hua Wang et al. (2011),

Elaboración: Propia

2.1.4. Población.

La población total de esta investigación estuvo constituida por los 54 gerentes de los Hoteles de tres estrellas de Miraflores registrados en Mincetur, las personas responsables de responder el cuestionario fueron los gerentes o administradores del hotel ya que son ellos quienes tienen acceso a la información necesaria para la investigación.

2.1.5. Muestra (participantes).

Para la muestra se consideró a los 31 hoteles de tres estrellas de Miraflores que se encuentran en el registro de Mincetur que forman parte de nuestra población. Para esta investigación cuantitativa, se utilizó un muestreo no probabilístico y por conveniencia. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en las muestras no probabilísticas, la elección depende de las características de la investigación, por lo que no se utiliza fórmulas de probabilidad, sino del criterio de los investigadores. Además, indican que el muestreo por conveniencia está conformado por los elementos a los cuales se tiene acceso. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el muestreo no probabilístico también es aplicable a las investigaciones cuantitativas, si las características del estudio lo exigen.

Debido a estas razones, se solicitó encuestar a los gerentes de los 54 hoteles de tres estrellas de Miraflores, de las cuales fueron 31 los que accedieron a ser encuestados.

2.1.6. Instrumentos de investigación.

Para medir la variable de gestión del conocimiento se utilizó el cuestionario planteado por Lee y Choi (2003) que busca medir las 3 principales dimensiones de la gestión del conocimiento en un cuestionario de 21 preguntas medidas por la escala de Likert de 5 puntos.

Para medir la variable de desempeño, se utilizó el cuestionario propuesto por Cheng-Hua Wang et al. (2011) formado por 8 ítems diseñados para medir la variable tomando en cuenta las dos dimensiones. Todo el cuestionario utilizó la escala de Likert de 5 puntos.

Estos instrumentos se validaron a juicio de expertos y también se comprobó la fiabilidad del instrumento mediante el alfa de Cronbach (ver Anexo 4).

El Juicio de Expertos se realizó a 2 gerentes de Hoteles de 5 estrellas: El Sr. Adrián Tarazona- Gerente del Departamento de Servicio al huésped del Hotel Hilton Lima Miraflores y el Sr. Javier Losno- Gerente Regional de Casa Andina. (Ver Anexo 6).

2.1.7. Procedimientos de recolección de datos.

La recolección de datos se basó en las encuestas realizadas para obtener información verídica. Las encuestas se realizaron en forma presencial en los 31 hoteles tres estrellas de Miraflores registrados en Mincetur.

Primero se procedió a invitar a participar a los gerentes y administradores de los hoteles tres estrellas, posteriormente se procesaron y desarrollaron los resultados obtenidos de los instrumentos, para lo cual se utilizó:

- SPSS: Para las tabulaciones de las encuestas y para las pruebas estadísticas necesarias que conllevaron a la contrastación de los resultados, como alfa de Cronbach y el coeficiente de Spearman para medir las correlaciones de hipótesis
- Excel: Tablas básicas

2.1.8. Limitaciones.

- Factor tiempo y cultura fueron una limitación pues el instrumento (Encuesta) fue realizado por Lee y Choi (2003) y Cheng –Hua Wang (2011), autores extranjeros, cuyo léxico se debe adaptar a la cultura del país además de ser validados por expertos para generar una encuesta clara a ser realizada a los gerentes de hoteles tres estrellas de Miraflores.
- Falta de accesibilidad y disponibilidad por parte de los 54 gerentes de los hoteles tres estrellas de Miraflores para responder a la encuesta formulada, obteniendo solo la respuesta de 31 gerentes.
- El presente estudio está enfocado en la percepción de los gerentes de los hoteles de 3 estrellas sobre el desempeño de la organización según la satisfacción del cliente sobre el servicio recibido más que el aspecto financiero, cómo lo respalda el estudio Balance Scorecard, además que el aspecto financiero es información confidencial.

Capítulo 3

En la investigación existen niveles de error, según Hernández, Fernández & Baptista (2010), siendo las más comunes 5% (el más usado para investigaciones de corte de tipo social) y 1% (usado para ciencias exactas).

Para la presente investigación se utilizó el margen de error del 5%, lo que genera un nivel de confianza de 95%.

3.1. Análisis de los resultados de la encuesta

Se muestran los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a los gerentes de cada uno de los hoteles de tres estrellas. Participaron 54 hoteles, obteniéndose 31 encuestas.

Se generaron un total de 29 afirmaciones o juicios, 21 ítems referentes a la Gestión del Conocimiento de los autores Lee y Choi (2003) y 8 ítems referentes al desempeño hotelero de Cheng-Hua Wang et al. (2011),

3.1.1. Análisis de resultados de Gestión de Conocimiento.

Tabla 5
Capacitación del personal

P1. Se capacita al personal de manera creativa.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En desacuerdo	16	51.6	51.6	51.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	29.0	29.0	80.6
De acuerdo	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que un 51,6% de los hoteles encuestados está en desacuerdo, asimismo un 29,0% se encontró indiferente frente a la afirmación y finalmente un 19,4% se encuentra de acuerdo.

Tabla 6
Manual de funciones y procedimientos para el personal

P2. El personal cuenta con un manual de funciones y procedimientos sobre la operación.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En desacuerdo	7	22.6	22.6	22.6
De acuerdo	24	77.4	77.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 22,6% de los hoteles encuestados considera estar en desacuerdo y finalmente el 77,4% están de acuerdo.

Tabla 7
Explicaciones sobre la operación

P3. Se utiliza ejemplos y/o metáforas para la explicación de un concepto sobre la operación.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	2	6.5	6.5	6.5
En desacuerdo	11	35.5	35.5	41.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	41.9	41.9	83.9
De acuerdo	5	16.1	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 6,5% de los hoteles encuestados considera estar totalmente en desacuerdo, asimismo el 35,5% está en desacuerdo, el 41,9% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 16,1% se encuentra de acuerdo.

Tabla 8
Promoción de intercambio de ideas y dialogo

P4. Se promueve el intercambio de ideas y el dialogo con el personal.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	4	12.9	12.9	12.9
En desacuerdo	7	22.6	22.6	35.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	35.5	35.5	71.0
De acuerdo	9	29.0	29.0	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 12,9% de los hoteles encuestados indicó estar en total desacuerdo, un 22,6% está en desacuerdo, el 35,5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 29% está de acuerdo con que se promueve el intercambio de ideas y el dialogo.

Tabla 9
Opiniones en general

P5. Se escucha las opiniones de los trabajadores.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	4	12.9	12.9	12.9
En desacuerdo	5	16.1	16.1	29.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	32.3	32.3	61.3
De acuerdo	12	38.7	38.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 12,9% de los hoteles encuestados estuvo totalmente en desacuerdo, un 16,1% está en desacuerdo, un 32,3% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 38,7% de los encuestados consideran estar de acuerdo con que sí se escucha las opiniones en general.

Tabla 10
Planificación de estrategias con el uso de publicaciones

P6. Se cuenta con programas de capacitación para los trabajadores (cursos en línea).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	6	19.4	19.4	19.4
En desacuerdo	18	58.1	58.1	77.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	19.4	19.4	96.8
De acuerdo	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 19,4% de los hoteles encuestados está en total desacuerdo, el 58,1% está en desacuerdo, mientras que un 19,4% indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente sólo un 3,2% está de acuerdo.

Tabla 11
Manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos

P7. Cuenta con manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	15	48.4	48.4	51.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9.7	9.7	61.3
De acuerdo	12	38.7	38.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 3,2% de los encuestados indicó estar en total desacuerdo que existan manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos, el 48,4% está en desacuerdo, un 9,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 38,7% está de acuerdo.

Tabla 12
Base de datos sobre productos, servicios y procedimientos

P8. Cuenta con base de datos sobre productos, servicios y procedimientos.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	12	38.7	38.7	41.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	22.6	22.6	64.5
De acuerdo	11	35.5	35.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 3,2% de los encuestados indicó encontrarse totalmente en desacuerdo con que se tenga una base de datos sobre productos, servicios y procedimientos, asimismo un 38,7% se encontró en desacuerdo, un 22,6% se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 35,5% está de acuerdo.

Tabla 13
Material sobre áreas operativas

P9. Cuenta con material de las diferentes áreas operativas para la gestión de trabajo.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	18	58.1	58.1	61.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9.7	9.7	71.0
De acuerdo	9	29.0	29.0	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 3,2% de los hoteles encuestados estuvo totalmente en desacuerdo que se cuente con material de las diferentes áreas, el 58,1% se encontró en desacuerdo, asimismo un 9,7% de los encuestados indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 29% se encontró de acuerdo.

Tabla 14
Capacitación sobre nuevos procedimientos

P10. Capacita constantemente sobre los nuevos procedimientos en las áreas de operación.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	2	6.5	6.5	6.5
En desacuerdo	14	45.2	45.2	51.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	25.8	25.8	77.4
De acuerdo	7	22.6	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 6,5% de los encuestados indicó estar totalmente en desacuerdo a que se capacite sobre nuevos procedimientos en las áreas de operación, un 45,2% estuvo en desacuerdo, el 25,8% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 22,6% estuvo de acuerdo.

Tabla 15
Sistema de trabajo

P11. Existe un sistema de trabajo entre las diferentes áreas operacionales.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	11	35.5	35.5	38.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	35.5	35.5	74.2
De acuerdo	8	25.8	25.8	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 3,2% de los encuestados indicó estar en total desacuerdo que exista un sistema de trabajo, el 35,5% estuvo en desacuerdo, asimismo un 35,5% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 25,8% se encontró de acuerdo.

Tabla 16
Transmisión de experiencia

P12. Se trabaja en equipo permitiendo la transmisión de experiencias compartiendo los resultados de todos los departamentos.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	13	41.9	41.9	45.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	22.6	22.6	67.7
De acuerdo	10	32.3	32.3	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 3,2% de los hoteles encuestados indicó que no se trabaja en equipo, mientras que el 41,9% estuvo en desacuerdo, un 22,6% indicó que se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 32,3% se encontró de acuerdo.

Tabla 17
Ideas y valores entre las áreas

P13. Se busca compartir nuevas ideas y valores entre las áreas.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	15	48.4	48.4	51.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	22.6	22.6	74.2
De acuerdo	8	25.8	25.8	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 3,2% de los hoteles encuestados indicó que está totalmente en desacuerdo que se busque compartir nuevas ideas y valores entre las áreas, mientras que el 48,4% estuvo en desacuerdo, un 22,6% indicó que se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 25,8% se encontró de acuerdo.

Tabla 18
Comunicación entre gerentes y jefes

P14. Los gerentes y/o jefes comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación entre ellos.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	9	29.0	29.0	32.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	41.9	41.9	74.2
De acuerdo	8	25.8	25.8	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 3,2% de los hoteles encuestados indicó que está totalmente en desacuerdo que los gerentes y/o jefes comprendan distintas perspectivas a través de la comunicación, mientras que el 29,0% se encontró en desacuerdo, un 41,9% indicó que se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 25,8% se encontró de acuerdo.

Tabla 19

Procedimientos para aprovechar el conocimiento

P15. El hotel cuenta con procedimientos para aprovechar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos / servicios.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	13	41.9	41.9	45.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	38.7	38.7	83.9
De acuerdo	5	16.1	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 3,2% de los hoteles encuestados indicó que está totalmente en desacuerdo que el hotel cuente con procedimientos para aprovechar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos/servicios, mientras que el 41,9% se encontró en desacuerdo, un 38,7% indicó que se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 16,1% se encontró de acuerdo.

Tabla 20

Procesos para aprovechar el conocimiento

P16. El hotel tiene procesos para aprovechar el conocimiento para resolver nuevos problemas.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	14	45.2	45.2	48.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	32.3	32.3	80.6
De acuerdo	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 3,2% de los hoteles encuestados indicó que está totalmente en desacuerdo que el hotel tenga procesos para aprovechar el conocimiento para resolver nuevos problemas, mientras que el 45,2% se encontró en desacuerdo, un 32,3% señalaron que se encontraban ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 19,4% se encontró de acuerdo.

Tabla 21
Combinación de las fuentes de conocimiento

P17. El hotel combina las fuentes de conocimiento con los problemas y desafíos.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En desacuerdo	15	48.4	48.4	48.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	32.3	32.3	80.6
De acuerdo	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 48,4% de los hoteles encuestados indicó que está en desacuerdo que los hoteles combinen las fuentes de conocimiento con los problemas y desafíos, mientras que el 32,3% se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 19,4% se encontró de acuerdo.

Tabla 22
Uso del conocimiento para mejorar eficiencia

P18. El hotel usa el conocimiento para mejorar la eficiencia.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	14	45.2	45.2	48.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	29.0	29.0	77.4
De acuerdo	7	22.6	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 3,2% de los hoteles encuestados indicó que está totalmente en desacuerdo que los hoteles busquen el conocimiento para mejorar la eficiencia, mientras que el 45,2% se encontró en desacuerdo, un 29,0% indicó que se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 22,6% se encontró de acuerdo.

Tabla 23

Uso del conocimiento para dirección estratégica

P19. El hotel usa el conocimiento para ajustar la dirección estratégica.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	13	41.9	41.9	45.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	41.9	41.9	87.1
De acuerdo	4	12.9	12.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 3,2% de los hoteles encuestados indicó que está totalmente en desacuerdo con que los hoteles usen el conocimiento para ajustar la dirección estratégica, mientras que el 41,9% se encontró en desacuerdo, un 41,9% indicó que se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente 12,9% se encontró de acuerdo.

Tabla 24

Búsqueda y aplicación de información

P20. El hotel busca y aplica información para responder a sus competidores.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	13	41.9	41.9	45.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	32.3	32.3	77.4
De acuerdo	7	22.6	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 3,2% de los hoteles encuestados indicó que está totalmente en desacuerdo que los hoteles busquen y apliquen información para cambiar las condiciones competitivas, mientras que el 41,9% se encontró en desacuerdo, un 32,3% indicó que se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 22,6% se encontró de acuerdo.

Tabla 25
Aprovechar el nuevo conocimiento

P21. El hotel aprovecha el nuevo conocimiento para mejorar el servicio a sus clientes.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
En desacuerdo	16	51.6	51.6	54.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	29.0	29.0	83.9
De acuerdo	5	16.1	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 3,2% de los hoteles encuestados indicó que está totalmente en desacuerdo que los hoteles aprovechen el nuevo conocimiento, mientras que el 51,6% se encontró en desacuerdo, un 29,0% indicó que se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 16.1% se encontró de acuerdo.

3.1.2. Análisis de resultados de Desempeño hotelero.

Tabla 26
Cliente Leal

P22. El cliente es leal a su establecimiento.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Un poco peor que mis competidores	7	22.6	22.6	22.6
Ni peor ni mejor	11	35.5	35.5	58.1
Un poco mejor que mis competidores	12	38.7	38.7	96.8
Mejor que mis competidores	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 22,6% de los hoteles encuestados indicó que se encontró un poco peor que sus competidores en la lealtad de sus clientes, mientras que el 35,5% indicó que se encuentra ni peor ni mejor, un 38,7% indicó que se encontraba un poco mejor que sus competidores y finalmente un 3,2% se encontró mejor que sus competidores.

Tabla 27
Cliente satisfecho

P23. El grado de satisfacción de sus clientes es:				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Un poco peor que mis competidores	5	16.1	16.1	16.1
Ni peor ni mejor	13	41.9	41.9	58.1
Un poco mejor que mis competidores	12	38.7	38.7	96.8
Mejor que mis competidores	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 16,1% de los hoteles encuestados indicó que está un poco peor que sus competidores en la satisfacción de sus clientes, mientras que el 41,9% consideró ni peor ni mejor la satisfacción de sus clientes, un 38,7% indicó que se encontraba un poco mejor que sus competidores y finalmente un 3,2% consideró que se encuentran mejor que sus competidores.

Tabla 28
Valor de los productos/servicios

P24. Los productos/servicio aportan valor de por vida al cliente.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Un poco peor que mis competidores	5	16.1	16.1	16.1
Ni peor ni mejor	20	64.5	64.5	80.6
Un poco mejor que mis competidores	5	16.1	16.1	96.8
Mejor que mis competidores	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 16,1% de los hoteles encuestados indicó que está un poco peor que sus competidores en cuanto a si los productos/servicios aportan valor de por vida al cliente, mientras que el 64,5% se encuentra ni mejor ni peor que sus competidores, un 16,1% indicó que se encontraba un poco mejor que mis competidores y finalmente un 3,2% indicó que se encuentra mejor que sus competidores.

Tabla 3
Disposición del cliente

P25. El cliente está dispuesto a preferir el servicio brindado.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Un poco peor que mis competidores	6	19.4	19.4	19.4
Ni peor ni mejor	18	58.1	58.1	77.4
Un poco mejor que mis competidores	6	19.4	19.4	96.8
Mejor que mis competidores	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 19,4% de los hoteles encuestados indicó que se encuentra un poco peor que sus competidores en cuanto el cliente está dispuesto a preferir el servicio brindado, mientras que el 58,1% indicó que se encuentra ni peor ni mejor, un 19,4% indicó que se encontraba un poco mejor que sus competidores y finalmente un 3,2% se encuentra mejor que sus competidores.

Tabla 4
Cuota de mercado

P26. La cuota de mercado está creciendo.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Peor que mis competidores	1	3.2	3.2	3.2
Un poco peor que mis competidores	9	29.0	29.0	32.3
Ni peor ni mejor	15	48.4	48.4	80.6
Un poco mejor que mis competidores	5	16.1	16.1	96.8
Mejor que mis competidores	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 3,2% de los hoteles encuestados indicó que el crecimiento de la cuota de mercado está peor que sus competidores, mientras que el 29,0% se encontró un poco peor que sus competidores, un 48,4% indicó que se encontraba ni peor ni mejor y finalmente el 3,2% indicó que se encuentra peor que sus competidores.

Tabla 31
Ventas

P27. Las ventas están creciendo.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Un poco peor que mis competidores	9	29.0	29.0	29.0
Ni peor ni mejor	16	51.6	51.6	80.6
Un poco mejor que mis competidores	5	16.1	16.1	96.8
Mejor que mis competidores	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 29,0% de los hoteles encuestados indicó que sus ventas no están creciendo respecto a sus competidores, mientras que el 51,6% se encontró ni peor ni mejor, un 16,1% indicó que se encontraba un poco mejor que sus competidores y finalmente un 3,2% indicó que se encuentra mejor que sus competidores.

Tabla 32
Costo de venta

P28. El costo de venta se está reduciendo.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Un poco peor que mis competidores	9	29.0	29.0	29.0
Ni peor ni mejor	19	61.3	61.3	90.3
Un poco mejor que mis competidores	2	6.5	6.5	96.8
Mejor que mis competidores	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se obtuvo que el 29,0% de los hoteles encuestados indicó que la reducción del costo de venta se encuentra un poco peor que sus competidores, mientras que el 61,3% se encontró ni peor ni mejor, un 6,5% indicó que se encontraba un poco mejor que sus competidores y finalmente el 3,2% se encontró mejor que sus competidores.

Tabla 33
ROI

P29. El ROI está creciendo.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Un poco peor que mis competidores	9	29.0	29.0	29.0
Ni peor ni mejor	19	61.3	61.3	90.3
Un poco mejor que mis competidores	2	6.5	6.5	96.8
Mejor que mis competidores	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Extraído de SPSS

Interpretación: Se observó que el 29,00% de los hoteles encuestados indicó que el ROI se encuentra un poco peor que sus competidores, mientras que el 61,3% se encontró ni peor ni mejor, un 6,5% indicó que se encontraba un poco mejor que sus competidores y finalmente un 3,2% se encontró mejor que sus competidores.

3.2 Contrastación de Hipótesis

Para conocer el tipo de estadístico indicado a utilizar en una contrastación de hipótesis se realizó una prueba de normalidad, que sirvió de utilidad para distinguir entre una distribución paramétrica o no paramétrica.

3.2.1 Prueba de normalidad – Kolmogorov-Smirnov.

La prueba de normalidad se utilizó para conocer si la data obtenida posee una distribución paramétrica o no paramétrica y comprobar si existe concordancia entre la distribución de la muestra y la distribución teórica específica. Como se puede observar en el Anexo 4 ninguna de las respuestas a las preguntas realizadas contiene normalidad ya que la significancia es $P=0.000 < 0.05$ por lo tanto se concluye que ninguna de las preguntas posee distribución normal, por tal motivo no es paramétrica. Siendo el coeficiente de correlación Rho Spearman la prueba estadística más indicada para distribuciones no paramétricas con variable ordinal (Fernández et.al., 2014).

3.2.2 Correlaciones Rho de Spearman

Las encuestas realizadas a hoteles 3 estrellas indicaron las relaciones existentes entre las variables gestión del conocimiento y la variable de desempeño hotelero (Ver Tabla 36)

Tabla 5
Correlación Rho de Spearman - Dimensiones de la Gestión del conocimiento y el Desempeño hotelero

		Crea_inf	Trans_Alm_conoc	Aplic_conoc	Desemp_Hotel
Crea_inf	Correlation Coefficient	1.000	.840	.877	.639
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31
Trans_Alm_conoc	Correlation Coefficient	.840	1.000	.871	.527
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.002
	N	31	31	31	31
Aplic_conoc	Correlation Coefficient	.877	.871	1.000	.743
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	31	31	31	31
Desemp_Hotel	Correlation Coefficient	.639	.527	.743	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.
	N	31	31	31	31

Elaboración propia – Extraído de SPSS

Se utilizó, la tabla de Correlaciones Rho de Spearman, con el objetivo de contrastar las hipótesis y a su vez establecer si las dimensiones de GC y el desempeño hotelero se encuentran relacionadas o no tienen ninguna relación. Por lo tanto, según los datos obtenidos, se observa que, sí existe una correlación positiva entre las dimensiones de la GC y la variable de desempeño hotelero, de forma que mayor sea la gestión del conocimiento entonces mayor será el desempeño hotelero de los hoteles 3 estrellas.

3.2.3 Contraste de hipótesis

Para demostrar la contrastación de las hipótesis, se muestra la prueba estadística rho de Spearman, que ratificó los resultados y obtuvo datos más precisos para esta investigación.

3.2.3.1. Hipótesis general

a. Hipótesis nula (H_0):

La gestión del conocimiento NO impacta positivamente sobre el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.

b. Hipótesis alterna (H_1):

La gestión del conocimiento SI impacta positivamente sobre el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.

c. Nivel de significancia (α):

Nivel de significancia de: $\alpha = 5\%$.

d. Cálculo estadístico:

Tabla 6
Resultado del Rho de Spearman - Hipótesis General

		Gest_Conoc	Desemp_Hotel
Gest_Conoc	Correlation Coefficient	1.000	.693
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	31	31
Desemp_Hotel	Correlation Coefficient	.693	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	31	31

Elaboración propia – Extraído del SPSS

e. Toma de decisiones

Con un nivel de significancia de 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, ($r=0,693$; $p<0.05$). Por lo que la Gestión del conocimiento SI influye positivamente en el desempeño hotelero en hoteles 3 estrellas 2018.

3.2.3.2. Primera hipótesis específica

a. Hipótesis nula (Ho):

La creación del conocimiento NO impacta de manera positiva en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.

b. Hipótesis alterna (H1):

La creación del conocimiento SI impacta de manera positiva en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.

c. Nivel de significancia (α):

Nivel de significancia de: $\alpha=5\%$.

d. Cálculo estadístico:

Tabla 7
Resultado del Rho de Spearman - Primera hipótesis específica

PRUEBA ESTADISTICA	SIGNIFICANCIA	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	CONCLUSION
Rho de Spearman	0	0.05	< 5% se rechaza la hipótesis nula

Elaboración propia – Extraído del SPSS

e. Toma de decisiones

Se rechaza la hipótesis nula cuando un nivel de significancia es 5% y se acepta la hipótesis alternante ($r=0,639$; $p<0.05$), por lo que la creación del conocimiento SI se relaciona positivamente con el desempeño hotelero, esto se confirma con la prueba no paramétrica realizada, lo lleva a precisar que existe una relación positiva entre la creación de conocimiento y el desempeño hotelero.

3.2.3.3. Segunda hipótesis específica

a. Hipótesis nula (H_0):

La transferencia y almacenamiento del conocimiento NO impactan positivamente en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.

b. Hipótesis alterna (H_1):

La transferencia y almacenamiento del conocimiento SI impactan de manera positiva en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.

c. Nivel de significancia (α):

Nivel de significancia de: $\alpha= 5\%$.

d. Cálculo estadístico:

Tabla 8
Resultado del Rho de Spearman - Segunda hipótesis específica

PRUEBA ESTADISTICA	SIGNIFICANCIA	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	CONCLUSION
Rho de Spearman	0.02	0.05	< 5% se rechaza la hipótesis nula

Elaboración propia – Extraído del SPSS

e. Toma de decisiones

Según el criterio de significancia, se rechaza la hipótesis nula cuando el nivel es menor a 5% y se acepta la hipótesis alterna ($r=0,527$; $p<0.05$), por lo que la transparencia y almacenamiento del conocimiento SI se relaciona positivamente con el desempeño hotelero y se reafirma con la prueba no paramétrica realizada. Por lo tanto, indica que existe una relación positiva entre la transparencia y almacenamiento del conocimiento y el desempeño hotelero.

3.2.3.4. Tercera hipótesis específica

a. Hipótesis nula (H_0):

La aplicación y el uso del conocimiento NO impactan positivamente en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018

b. Hipótesis alterna (H_1):

La aplicación y el uso del conocimiento SI impactan de manera positiva en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018

c. Nivel de significancia (α):

Nivel de significancia de: $\alpha=5\%$.

d. Cálculo estadístico:

Tabla 9
Resultado de Rho de Spearman - Tercera hipótesis específica

PRUEBA ESTADISTICA	SIGNIFICANCIA	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	CONCLUSION
Rho de Spearman	0.00	0.05	< 5% se rechaza la hipótesis nula

Elaboración propia – Extraído del SPSS

e. Toma de decisiones

Respecto a esta hipótesis, se alcanza un nivel de significancia del 5%, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante ($r=0,743$; $p<0.05$), por lo tanto, la aplicación y el uso del conocimiento se relaciona positivamente con el desempeño

hotelero de los hoteles 3 estrellas, confirmándose con la prueba no paramétrica realizada. Por lo tanto, se obtuvo una relación positiva entre la aplicación y el uso del conocimiento y el desempeño hotelero.

3.3 Discusión

En la presente investigación titulada: "Impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño de hoteles tres estrellas de Miraflores 2018", se realizó una encuesta en base a los instrumentos de Pedraja-Rejas et al. (2006) y Cheng-Hua Wang (2011). Los resultados encontrados tienen una relación directa con diferentes investigaciones como se expone a continuación:

Hipótesis general:

Respecto a la hipótesis General, con un $r = 0.693$, $p < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula, corroborando que la gestión del conocimiento impacta positivamente sobre el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018. Estos resultados se pueden relacionar con la investigación de Mahapa, Mildred. (2013) titulada "Impact of knowledge management strategies on organizational performance in the hospitality industry of Zimbabwe", donde los resultados de la investigación, muestran que la gestión del conocimiento tiene un impacto en el desempeño de la organización, además señala que la gestión de conocimiento debe mejorar mediante el desarrollo de nuevas ideas y el reconocimiento monetario o no monetario de sus gerentes o jefes directos pues a través de este cambio los colaboradores estarán más motivados y comprometidos con el propósito de la empresa que mejorará el desempeño de la organización.

Por otro lado en la investigación de Salem Bayoumi (2014) titulada "Toward better understanding of knowledge management: Correlation to hotel performance and innovation in five-star chain hotels in Egipto", indica que debido a la importancia de la gestión del conocimiento (GC) en la industria de la hospitalidad se promueve una relación positiva entre la GC y el desempeño hotelero lo que genera una ventaja competitiva sobre los demás promoviendo una mejor comprensión de la GC y sus efecto en el rendimiento de los colaboradores que permitirá una rentabilidad a largo plazo.

Hipótesis específica 1:

En la primera hipótesis específica, con un $r = 0.639$, $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, deduciendo que la creación del conocimiento impacta en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018. Estos resultados se pueden comparar con la investigación de Salem Bayoumi (2014) titulada "Toward better understanding of knowledge management: Correlation to hotel performance and innovation in five-star chain hotels in Egypt" donde encontró que existe relación estadísticamente significativa entre la creación del conocimiento y el desempeño de los hoteles. Así mismo Ho, L. A. (2008) en su investigación titulada "What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management" también se confirma una influencia positiva por parte de la creación del conocimiento sobre el desempeño organizacional de las empresas de Taiwán.

Hipótesis específica 2:

En la segunda hipótesis específica, con un $r = 0.527$, $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, deduciendo que la transferencia y almacenamiento del conocimiento impactan en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018. Estos resultados se pueden comparar con la investigación de Salem Bayoumi (2014) titulada "Toward better understanding of knowledge management: Correlation to hotel performance and innovation in five-star chain hotels in Egypt" donde encontró que existe relación estadísticamente significativa entre la transferencia y almacenamiento del conocimiento y el desempeño de los hoteles. De la misma manera Ho, L. A. (2008) en su investigación titulada "What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management" también se confirma una influencia positiva de la transferencia y almacenamiento del conocimiento en el desempeño organizacional de las empresas de Taiwán.

Hipótesis específica 3:

En la tercera hipótesis específica, con un $r = 0.743$, $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, deduciendo que la aplicación y el uso del conocimiento impactan en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018. Estos resultados se pueden relacionar con la investigación de Salem Bayoumi (2014) titulada "Toward better understanding of knowledge management: Correlation to hotel performance and innovation in five-star chain hotels in Egypt" donde se encontró una relación significativa entre la aplicación y el uso del conocimiento y el desempeño de los hoteles.

3.4 Conclusiones

Conclusión de la hipótesis general:

Dentro de esta investigación dirigida a los directivos de los hoteles 3 estrellas de Miraflores, la gestión del conocimiento representa un factor importante para el desempeño organizacional. En consecuencia, se halló que la gestión del conocimiento tiene una relación muy significativa con el desempeño de los hoteles 3 estrellas de Miraflores. Los resultados de los instrumentos de medición, y su posterior evaluación por medio del estadígrafo Rho de Spearman, comprobaron la correlación entre las variables.

Conclusión de la hipótesis específica 1:

Para la presente investigación, la gestión del conocimiento se divide en tres dimensiones, siendo la primera de ellas "Creación del conocimiento". De esta forma se determina la relación entre esta dimensión y el desempeño hotelero, asimismo se encontró que la creación del conocimiento tiene una relación con el desempeño de hoteles tres estrellas de Miraflores mediante los resultados de los instrumentos de medición, y su posterior evaluación por medio del estadígrafo de Rho de Spearman (Con un $r = 0.639$, $p < 0.05$), comprobando la correlación entre estas variables. Finalmente, después del análisis sobre los resultados obtenidos de los encuestados se determinó que la dimensión "creación del conocimiento" al conseguir un aprendizaje compartido se crea el conocimiento que tiene un alto impacto en el desempeño hotelero.

Conclusión de la hipótesis específica 2:

Según esta investigación, la siguiente dimensión de la gestión del conocimiento es "la Transferencia y almacenamiento del conocimiento". Donde se determina la relación entre esta dimensión y el desempeño hotelero, asimismo, se encontró que la transferencia y almacenamiento del conocimiento tiene relación con el desempeño de los hoteles 3 estrellas de Miraflores mediante los resultados de los instrumentos de medición, y su posterior evaluación por medio del estadígrafo Rho de Spearman (Con un $r = 0.527$, $p < 0.05$) comprobaron la alta correlación entre estas variables. Finalmente, por medio de los resultados de los encuestados se determinó que la dimensión "transferencia y almacenamiento del conocimiento" mediante un aprendizaje compartido se logra una transferencia y almacenamiento de conocimiento asertivo hacia todos los colaboradores que genera un alto impacto en el desempeño hotelero.

Conclusión de la hipótesis específica 3:

Por último se presenta la siguiente dimensión de la gestión del conocimiento “aplicación y uso del conocimiento” donde se determina la relación entre esta dimensión y el desempeño hotelero asimismo, se encontró que la aplicación y el uso del conocimiento tiene relación con el desempeño de los hoteles 3 estrellas de Miraflores mediante los resultados de los instrumentos de medición, y su posterior evaluación por medio del estadígrafo Rho de Spearman (Con un $r = 0.743$, $p < 0.05$) comprobaron la alta correlación entre estas variables. Finalmente, por medio de los resultados de los encuestados se determinó que la dimensión “aplicación y uso del conocimiento” al crear un conocimiento acorde con los objetivos de la empresa transfiriendo a todos los colaboradores se crean ideas innovadoras que tiene un alto impacto en el desempeño hotelero.

3.5 Recomendaciones

Estas recomendaciones podrán ser utilizadas por los hoteles tres estrellas de Miraflores del estudio siendo implementadas según los encuestados crean conveniente.

Se recomienda que los hoteles tres estrellas logren una mejora en su desempeño, por ello es necesario que la gerencia asocie las estrategias de GC con las estrategias comerciales, pues esto conducirá a un crecimiento acelerado, impulsará el aprendizaje individual y organizacional y creará beneficios para los accionistas. Esto ayudará a mejorar la creación de conocimiento y la capacidad de la industria de la hospitalidad para traducir el conocimiento en productos y servicios.

Los gerentes deben desarrollar un diseño organizativo que permita la creación de nuevos conocimientos, el intercambio de conocimientos y la transferencia a través de límites funcionales. Al mismo tiempo, el conocimiento debe ser examinado con frecuencia para detectar errores.

La alta gerencia debe respaldar claramente la función del conocimiento en el éxito del hotel, asegurando que sus empleados entiendan este problema y, lo que es más importante, alentarlos a participar en la capacitación y el aprendizaje en el trabajo, así como a capturar y transferir el conocimiento. Respecto a las habilidades humanas, los gerentes deben enfatizar a los empleados en la comprensión de sus propias tareas y las de los

demás, desarrollar su experiencia y promover una comunicación asertiva con los miembros de la organización. La combinación de todas estas capacidades individuales con más atención a los problemas culturales ayudará a las empresas a desarrollar una sólida transferencia y almacenamiento del conocimiento.

Se recomienda que los gerentes comprendan que la GC se ha convertido en parte de todo lo que hace una organización y en trabajo de todos. Por este motivo si los hoteles tienen éxito en la gestión del conocimiento se logrará una reducción en el sobre costo del factor tiempo y económico generando trabajadores más capacitados, motivados (A través de reconocimiento financiero o no financiero) e involucrados con los objetivos de la empresa realizando una óptima toma de decisiones.

Referencias Bibliográficas

- Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25 (1), 107-136.
- Alavi, M. y Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall
- Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy*, 21(4), 36-39.
- Alryalat, H. y Alhawary, S. (2008). Towards customer knowledge relationship management: integrating knowledge management and customer relationship management process. *Journal of Information Management*, 7 (3), 145-157
- Barney, J.B. (1986). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. Of Mangem.* 17, pp 99-120.
- Boucken, R. B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 25-59.
- Castañeda Rubio, M., & González Molina, A. (2018, February 12). Factores críticos que determinan la rotación del puesto de recepcionista en los hoteles de 3 estrellas.
- Claver Cortés, Enrique, et al. (2007). "Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles". Universidad de Murcia. Cuadernos de Turismo, nº 19; pp. 27-45
- Carlucci, D. ; Marr, B. y Schiuma, G. (2004) "The knowledge value chain: how intellectual capital impacts business performance". *International journal of technology Management*. Vol. 27 nº 6 / 7. pp. 575 – 590.
- Castanias, R. P. & Helfat, C. E. 1991. Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1): 155-171.
- Chaudhri et al. (2013). Three lessons for creating a knowledge base to enable explanation, reasoning and dialog. *Proc. 2nd Second Annu. Conf. on Advances in Cognitive Systems*. ACS 187: 187-203.

- Cheng, A.y Brown, A. (1998). HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 136- 154.
- Cheng-Hua Wang, et al. (2011) Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management* 31 (2012) 119–129.
- Chong CW, Besharati J (2014) Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. *Knowl. Manag. E-Learn.* 6: 171-187.
- Choi, H. (2006). A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees Turnover Intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), 321- 337.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Ketchen (Ed.), *Research methodology in strategy and management* (Vol. 2, pp. 259- 286). Amsterdam: Elsevier.
- Davenport, T. H. y Prusak, L (1998). *Working Knowledge*. Harvard University Press, p. 5.
- Diario Gestión (2014) Artículo: "PwC: "La empresa peruana está muy inmadura respecto a la gestión de manejo de información" Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/pwc-empresa-peruana-inmadura-respecto-gestion-manejo-informacion-60198>
- Dumay (2014). 15 years of the Journal of Intellectual Capital and counting: A manifesto for transformational IC research. *J. Intell. Capital* 15: 2-37.
- Easton G.S. y Jarrelli S.L. (1998) "The effects of total quality management on corporate performance an empirical investigation". *Journal of business*. Vol. 71 n°2 pp.253 – 307
- Eccles. (2004). *Comportamiento Organizacional* 7ma. Edición. Prentice Hall. México
- Facchin, J. (2018) Artículo: "La importancia para tu hotel de una buena gestión de conocimiento" Recuperado de <https://josefacchin.com/la-importancia-para-tu-hotel-de-una-buena-gestion-de-conocimiento/>

- Flynn, B.B.; Schroeder R.G. y Sakakibana S. (1995) "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage". *Decision Sciences*. Vol. 26 n°5 pp.659 - 691
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(1), 31-48
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.
- Grant, R.M (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strat. Manag. J.* 17: 109-122.
- Guadamillas, F. (2001): "La gestión del conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua", *Alta dirección*, Vol. 217, pp. 199-209.
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. (2013). Exploring the dimensions of organizational performance: A construct validity study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición* – México. Editorial Mc Graw Hill
- Ho, L. A. (2008) "What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management". Department of Educational Technology, Tamkang University, Vol. 15, N° 3, 2009, pp. 139-152, ISSN: 1135-2523.
- Huang-Wei, S., Li-Tze, L. y Chiang-Ku, F. (2011). Turnover Determinants of New Employees in International Hotels. *Journal of Service Science and Management*, 4, 158-164. Recuperado en: http://file.scirp.org/pdf/JSSM20110200015_40290769.pdf
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of knowledge management*, 7(4), 75-91.

- Kangis, P., y Williams, D. (2000). Organizational Climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, 38 (8), 531-540
- Kaplan, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000.
- Kim TH, (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Inf. Manag.* 51: 398-416.
- Koo, C., et ál. (2004), "An examination of Porter's competitive strategies in electronic virtual markets: a comparison of two on-line business models". En: *International Journal of Electronic Commerce*, 9 (1): 163-80
- Land W.H, Anderson F, Smith T, Fahlbusch S, Choma R, Wong L (2005) Applying knowledge engineering and representation methods to improve support vector machine and multivariate probabilistic neural network CAD performance. *Med. Imag.: Image Process.* 5747: 895-901.
- Langerak, F., et ál. (2004), "The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance". En: *Journal of Product Innovation Management*, 21 (2): 79-94.
- Lee, H. y Choi, B. (2003). "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination". *Journal of Management information Systems*. Vol. 20. N°1 pp. 170 - 228.
- Liao et al. (2010) "Acquisition, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-Intensive industries". *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53.
- Lloria, M.B, (2000): "Una revisión crítica de los principales modelos de gestión de conocimiento", X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo, pp. 1-28.
- Lopez Cabarcos M.A.y Oliveira Monteiro S.G. (2010) – "La gestión del conocimiento y el desempeño organizacional: Un estudio aplicado" – Universidad de Santiago de Compostela e instituto superior de contabilidad y administración Oporto

- Mahapa Mildred (2013) "Impact of knowledge Management Strategies on Organizational Performance in the Hospitality industry of Zimbabwe". Canadian Center of Science and Education. Administration Research; Vol. 2, No. 1;
- Mincetur (2015) "Hoteles registrados en Mincetur". Recuperado de https://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/6755-8938-hoteles_mincetur.pdf
- Mincetur (2015) evolución de los hoteles de 3,4,5 estrellas en lima metropolitana. Recuperado de http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio_estadistico.pdf
- Moorman, C. and Rust, R. T. (1999). The role of marketing. Journal of Marketing, 63, 180-197.
- Mohamad, S. (2008). Effects of communication on turnover intention: A case of hotel employees in Malaysia. Graduate Theses and Dissertations, 1-69. Recuperado de: <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2193&context=etd>
- Mukherjee A. S.; lapré M.A. y Van Wassenhove L.N. (1998) "Knowledge driven quality improvement". Management Science. Vol. 44. N°11. Pp35-49
- Narver, J. y Slater, F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, 54 (4):20-35.
- Navarro (2008). Gestión de Hoteles, Hostelería y Turismo. España: Vértice.
- Nieves J., Quintana A. y Osorio J. (2014), "Knowledge based resources and innovation in the hotel industry". International Journal of Hospitality Management 38 pp. 65–73
- Nonaka I, Takeuchi H (1995) The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. Nueva York. EEUU. 304 pp.
- Olson, E., et ál. (2005), "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behaviour". En: Journal of Marketing, 69 (3): 49-65.
- Ossa Gómez, A. L. (2016). La gestión del conocimiento una oportunidad para la continuidad empresarial.

- Osei-Bryson KM, Mansingh G, Rao L (2014) Understanding and applying knowledge management and knowledge management systems in developing countries: Some conceptual foundations. *Knowl. Manag. Devel.: Integr. Ser. Inf. Syst.* 35: 1-15.
- Osmani M, Zaidi ARM, Nilashi M (2014) Motivational factors, trust and knowledge sharing in organizations. *Int. J. Innov. Scient. Res.* 12: 463-474.
- Parasuraman A, Zeithaml V, & Berry L (1993). *Calidad Total en los Servicios*. Madrid, España. Coopers & Lybrand Galgano.
- Patel VK, Gorvadiya AB (2014) Knowledge management: The need of modern organizations. *J. Knowl. Manag.* 6: 259-261.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2006) Sociedad del conocimiento y gestión estratégica: Una propuesta integradora. *Interiencia Vol 31*: 570 – 576.
- Pentland, Brian 1995. "Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge System". *Accounting*.
- Rabitsch, O. (2014) Perú tiene alta tasa de rotación de personal. *Diario Correo Lima*.
- Raghu, T. y Vinze, A. (2007) "A business process context for knowledge management". *Decision Support Systems*, Vol. 43. N°3 pp. 1062 – 1079.
- Refaiy M, Labib A (2009) The effect of applying tacit knowledge on maintenance performance: an empirical study of the energy sector in the UK and Arab countries. *Knowl. Manag. Res. Pract.* 7: 277-288.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal Of Management*, 35(3), 718-804.
- Ritala P, Olander H, Michailova S, Husted K (2015) Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation* 35: 22-31.
- Rodríguez Antón, J., Oliva, F. & Laguna, M. (2003) Cambio organizativo y gestión del conocimiento en el sector turismo, Comunicación presentada al XII Congreso AECA, Cádiz: AECA.

- Salem Bayoumi (2014) Toward better understanding of knowledge management: Correlation to hotel performance and innovation in five star chain hotels in Egypt".Facultad de turismo y Hoteleria. Universidad de Alejandria. Egipto. Vol. 14(4) 176–196
- Sánchez, H., Y Reyes, C. (2000). Método Científico. Planificación de la investigación. In Diseños de Investigación (pp. 157–162). Perú: Alvitres.
- Shoham, Snunith y Milly Perry (2009). Knowledge Management a as Mechanism for Tecnological and Organizational Change Management in Israeli Universities. En Higher Education.Vol 57, N°2, 227 -246.
- Smith AD, Rupp WT (2002) Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view. J. Knowl. Manag. 6: 250-261.
- Stanton, N (1993) La Tecnicas de Comunicación en la empresa. Bilbao: Desuto, 1993
- Stone DL (2010) Creating knowledge that makes important contributions to society. J. Manag. Psychol. 25: 192-200.
- Tari Guilló, J.J. y García Fernández, M. (2009) Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: Una revisión de la literatura – Universidad de Alicante. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
- Tsoukas, H. (2001) What is organizational Knowledge. Journal of management studies, p.973-993.
- Venkatraman N. y Ramanujam V. (1986) Measurement of business performance in Strategy Research: A comparison of approaches.The Academy of Management Review. Vol. 11. Issue 4., 801 – 814.
- Vivas-López S, Peris-Ortiz M, Oltra V (2015) Facilitating organisational learning through teamwork-based knowledge management: evidence from Spain. Int. J. Innov. Learn. 18: 65-80.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource –based view of the firm. Strategic Mangem. J. 5, pp, 171-180.

- Yang, J. T. (2004). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, 25(4), 421-428.
- Yang, J. T., y Wan, C. S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593-601
- Yang, J. (2016). La estrategia de gestión del conocimiento y su efecto en el crecimiento corporativo. *Economía industrial*, (362), 123-133.
- Ying- Chang, et al. (2010). Structural Investigation of the Relationship between Working Satisfaction and Employee Turnover. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 41- 50. Recuperado en: <http://www.hrajournal.com/Page/5%20%20Chen,%20Ying-Chang.pdf>
- Zhao Y, Lavin M (2012) An empirical study of knowledge transfer in working relationships with suppliers in new product development. *Int. J. Innov. Manag.* 16: 1-26.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Tabla 10.

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
Problema General ¿Existe un impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018? Problemas Específicos ¿Existe un impacto de la creación del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018? ¿Existe un impacto de la transferencia y almacenamiento del conocimiento en el	Objetivo General Analizar como la gestión del conocimiento impacta sobre el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018 Objetivos Específicos Determinar cómo impacta la creación del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de la ciudad de Miraflores 2018. Determinar cómo impacta la transferencia y almacenamiento del conocimiento en el	Hipótesis General La gestión del conocimiento impacta positivamente sobre el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018 Hipótesis Especificas La creación del conocimiento impacta de manera positiva en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018. La transferencia y almacenamiento del conocimiento impactan de manera positiva en el	X: Gestión del conocimiento X1: Creación del conocimiento X2: Transferencia y almacenamiento del conocimiento X3: Aplicación y uso del conocimiento Y: Desempeño hotelero Y1: Desempeño financiero	Método de investigación: Enfoque cuantitativo Tipo de investigación: El tipo de investigación de este proyecto es Cuantitativo Correlacional Diseño de investigación No Experimental - Transversal - correlacional

desempeño de los hoteles tres Miraflores 2018? ¿Existe un impacto de la aplicación y el uso del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018?	desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018. Determinar cómo impacta la aplicación y el uso del conocimiento en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.	desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018. La aplicación y el uso del conocimiento impactan de manera positiva en el desempeño de los hoteles tres estrellas de Miraflores 2018.	Y2: Desempeño basado en el cliente	Muestra (participantes) 31 Hoteles de tres estrellas Instrumentos de investigación Gestión del conocimiento: 21 ítems de Lee y Choi (2003) Desempeño de hotelero: 8 ítems de Cheng-Hua Wang et al. (2011),
--	---	---	---------------------------------------	---

Elaboración Propia

Anexo 2. Encuesta

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

CARRERA: ADMINISTRACION HOTELERA

Tema: IMPACTO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO
HOTELERO DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS

VARIABLES: Gestión del conocimiento y Desempeño de hoteles de tres estrellas

Instrucción:

A continuación, se presenta una serie de ítems para que sean respondidos por usted. Lea detenidamente cada enunciado, marque una sola alternativa con un X en la casilla correspondiente al enunciado elegido. Es fundamental su absoluta sinceridad dentro de las respuestas, pues de ellas depende el éxito de la presente investigación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

Para la variable Gestión del conocimiento:

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

Para la variable desempeño:

1	2	3	4	5
Peor que mis competidores	Un poco peor	Ni peor ni mejor	Un poco mejor	Mejor que mis competidores

DATOS GENERALES

El régimen mediante el cual su hotel opera es:

☐ Franquicia
 ☐ Contrato de gestión
 ☐ Alquiler
 ☐ Propiedad

Su establecimiento ¿Pertenece a alguna franquicia hotelera?

Número de habitaciones

Número de estrellas

Número total de empleados:

a: Del número anterior ¿Cuántos están contratados por el hotel?

b. Y ¿Cuántos pertenecen a las empresas subcontratadas por mi hotel?

Años de funcionamiento del establecimiento:

Su establecimiento se encuentra situado en :

☐ Playa
 ☐ Carretera
 ☐ Ciudad
 Otro ☐

CUESTIONARIO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

Dimensiones /Pregunta	Puntaje				
	1	2	3	4	5
Se capacita al personal de manera creativa.					
El personal cuenta con un manual de funciones y procedimientos sobre la operación.					
Se utiliza ejemplos y/o metáforas para la explicación de un concepto sobre la operación.					
Se promueve el intercambio de ideas y el diálogo con el personal.					
Se escucha las opiniones de los trabajadores.					
Se cuenta con programas de capacitación para los trabajadores (cursos en línea).					
Cuenta con manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos.					
Cuenta con base de datos sobre productos, servicios y procedimientos.					
Cuenta con material de las diferentes áreas operativas para la gestión de trabajo.					
Capacita constantemente sobre los nuevos procedimientos en las áreas de operación.					
Existe un sistema de trabajo entre las diferentes áreas operacionales.					

Se trabaja en equipo permitiendo la transmisión de experiencias compartiendo los resultados de todos los departamentos.					
Se busca compartir nuevas ideas y valores entre las áreas.					
Los gerentes y/o jefes comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación entre ellos.					
El hotel cuenta con procedimientos para aprovechar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos / servicios.					
El hotel tiene procesos para aprovechar el conocimiento para resolver nuevos problemas.					
El hotel combina las fuentes de conocimiento con los problemas y desafíos.					
El hotel usa el conocimiento para mejorar la eficiencia.					
El hotel usa el conocimiento para ajustar la dirección estratégica.					
El hotel busca y aplica información para responder a sus competidores.					
El hotel aprovecha el nuevo conocimiento para mejorar el servicio a sus clientes.					
CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO HOTELERO					
Dimensiones /Pregunta	Puntaje				
	1	2	3	4	5
El cliente es leal a su establecimiento					
El grado de satisfacción de sus clientes es:					
Los productos/ servicio aportan valor de por vida al cliente.					
El cliente está dispuesto a preferir el servicio brindado.					
La cuota de mercado está creciendo.					
Las ventas están creciendo.					
El costo de venta se está reduciendo.					
El ROI está creciendo.					

Anexo 3. Lista de hoteles de tres estrellas según Mincetur.

Categoría : Tres estrellas				
N°	Entidad	Dirección	Teléfono	Web
1	Allpa hotel & suites	Calle Atahualpa 199	206-8800	www.allpahotel.com
2	Hotel Mariel	Calle General Suarez 240	444-2829	www.mariel-hotel.com
3	Hotel Britania Miraflores	Calle Independencia 211 esq. 2 de Mayo	203-3900	www.hbritaniamiraflores.com
4	Habitat Hotel	Calle Piura 105	242-2222	www.habitathotelperu.com
5	Hotel San Antonio Abad	Av. Ramón Ribeyro 301 Urb. San Antonio	447-6766	www.hotelsanantonioabad.com
6	Hotel Los Girasoles	Av. Diez Canseco 696 - Urb. San Antonio	446-6075	www.losgirasolshotel.com
7	Best Western Plus Urban Larco Hotel	Avenida Larco 1251	242 -1801	www.embajadoreshotel.com
8	Leon de Oro Inn & Suites	Av. La Paz 930	242-6200	www.leondeoroperu.com
9	El Señorial	Calle. José Gonzales 567	444-5755	www.senorial.com
10	Hotel Ariosto	Av. La Paz 769	444-1414	www.hotelariosto.com.pe
11	Faraona Grand Hotel	Calle Manuel Bonilla 185	446-9414	www.faraonagrandhotel.com
12	Runcu Inn	Av. De la Aviación 139	719-4290	www.hotelruncu.com
13	Hotel San Agustín Colonial	Av. Comandante Espinar 310	241-7471	www.hotelsanagustin.com.pe
14	Hotel Sipan	Av. Paseo de la Republica N°6171 Urb. San Antonio	241-3758	www.hotelsipan.com
15	Soul Mate Inn	Calle Toribio Pacheco 350 (Alt. Cdra 5 av. Ejército)	221-5046	www.soulmate-inn.com
16	El Tambo Peru	Av. La Paz 1276 Urb. Armendáriz	446-6722	www.eltamboperu.com
17	El Carmelo	Jr. Francisco Bolognesi 749	446-0575	www.elcarmelo-hotel.com
18	Lima Wasi Hotel	Av. Armendáriz 375	243-0721	www.limawasihotel.com
19	Ferre Miraflores	Calle Diego Ferre 235	446-7276	www.hotelferremiraflores.com
20	Las Palmas	Calle. Bellavista 320	444-6033	www.hotelaspalmas.com
21	Hotel Ferre De Ville Inn	Jr. Chiclayo 533	447-4325	www.devillleinnhotel.com
22	Bayview	Calle Las Dallas 276	242-1953	www.bayviewhotel.com.pe
23	Hotel Regency	Av. Angamos 843	2418506	www.foursquare.com

24	Hotel Miramar	Jr. Bolognesi 181	445-3198	www.hotelmiramarperu.com
25	Hotel Alemán	Av. Arequipa 4704	241-1500	www.hotelaleman.com.pe
26	Antigua Miraflores Hotel	Av. Grau 350	201-2060	www.peru-hotels-inns.com.pe
27	Carmel Hotel	Calle Atahualpa 152	241-8672	www.hotelcarmel.com.pe
28	Casa Andina Standard Miraflores Centro	Av. Petit Thouars 5444	447-0263	www.casa-andina.com
29	Casa andina Standard Miraflores San Antonio	Av. 28 de Julio 1088	241-4050	www.casa-andina.com
30	Casa Rodas	Av. Petit Thouars 4712	447-5761	www.casarodas.com
31	Hotel Vila Santa	Av. Benavides 2957	266-4531	www.hotelvilasanta.com
32	Airport Inn	Av. Grau Nro. 191	4474943	www.hotelairport-miraflores.com
33	Andesmar Hotel & Suites	Jr. Grau Nro. 486	2438197	www.andesmarhotel.com.pe
34	Antara Hotel	Calle Alcanfores Nro.450	4444555	www.antarahotel.com
35	Casa Bonita Colonial	Av. Comandante Espinar Nro. 310	2411446	www.casabonita.pe
36	Casa Cielo	Calle Berlin Nro. 370	2421127	www.hotelcasacielo.com
37	El Ducado	Calle Juan Fanning Nro.337	4471919	www.elducado.com
38	Embajadores Hotel	Ca. Comandante Juan Fanning 320	2429127	www.embajadoreshotel.com
39	Esperanza	Calle Esperanza Nro.348	4442411	www.hotelesperanza.com.pe
40	Hotel Tac	Av. Roosevelt Nro 6160	4478877	www.managerhoteltac.com
41	Ibis Larco Miraflores	Av. Larco Nro 1140	6348888	www.novotel.com
42	Ibis Lima Reducto Miraflores	Av. Reducto Nro. 1057	4151111	www.novotel.com
43	La Castellana	Calle Grimaldo Del Solar Nro. 222	4444662	www.castellanahotel.com
44	Libre Hotel	Calle La Paz Nro. 730	6170000	www.librehotel.pe
45	Maria Luisa	Pasaje Tello Nro. 241	2417888	www.hotel-marialuisa.com
46	Miraflores Suites Centro	Av. Alfredo Benavides Nro. 1959	2664058	www.mirafloresuitescentro.com
47	Monte Real	Calle 27 De Noviembre Nro.169	2414100	www.monteral.com.pe
48	Pacífico	Av. Paseo de la Republica 4128	3230564	www.hotelpacificomiraflores.com
49	Santa Cruz	Av. Mariscal Andrés Santa Cruz 1347	3230564	www.hotelsantacruz.com
50	Sonesta Posada Del Inca	Calle Alcanfores Nro. 329	2413730	www.sonesta.com
51	Stefano's	Calle Esperanza Nro. 370	2417688	www.hotelstefanosperu.com
52	Tierra Viva Miraflores Larco Hotel	Calle Bolivar Nro 180	6371003	www.tierravivahoteles.com
53	Tierra Viva Miraflores Mendiburu	Calle Mendiburu 1075	4463212	www.tierravivahoteles.com
54	Virreynal Hotel	Av. 28 de Julio 487	4453613	www.virreynal.com

Fuente: Mincetur
Elaboración propia

Anexo 4. Test de Normalidad.

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
P1. Se capacita al personal de manera creativa.	,320	31	,000	,750	31	,000
P2. El personal cuenta con un manual de funciones y procedimientos sobre la operación.	,477	31	,000	,519	31	,000
P3. Se utiliza ejemplos y/o metáforas para la explicación de un concepto sobre la operación.	,232	31	,000	,871	31	,001
P4. Se promueve el intercambio de ideas y el dialogo.	,221	31	,000	,864	31	,001
P5. Se escucha las opiniones en general.	,225	31	,000	,827	31	,000
P6. Se planifica estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática (cursos en línea).	,310	31	,000	,826	31	,000
P7. Cuenta con manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos.	,315	31	,000	,753	31	,000
P8. Cuenta con base de datos sobre productos, servicios y procedimientos.	,250	31	,000	,815	31	,000
P9. Cuenta con material de las diferentes áreas operativas para la gestión de trabajo.	,364	31	,000	,733	31	,000
P10. Capacita constantemente sobre los nuevos procedimientos en las áreas de operación.	,276	31	,000	,846	31	,000
P11. Existe un sistema de trabajo entre las diferentes áreas operacionales.	,222	31	,000	,852	31	,001
P12. Se trabaja en equipo permitiendo la transmisión de experiencias compartiendo los resultados de todos los departamentos.	,267	31	,000	,815	31	,000
P13. Se busca compartir nuevas ideas y valores entre las áreas.	,301	31	,000	,807	31	,000

P14.Los gerentes y/o jefes comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación entre ellos.	,224	31	,000	,858	31	,001
P15.El hotel cuenta con procedimientos para aprovechar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos / servicios.	,256	31	,000	,846	31	,000
P16.El hotel tiene procesos para aprovechar el conocimiento para resolver nuevos problemas.	,276	31	,000	,835	31	,000
P17.El hotel combina las fuentes de conocimiento con los problemas y desafíos.	,302	31	,000	,766	31	,000
P18.El hotel usa el conocimiento para mejorar la eficiencia.	,278	31	,000	,830	31	,000
P19.El hotel usa el conocimiento para ajustar la dirección estratégica.	,255	31	,000	,843	31	,000
P20.El hotel busca y aplica información para cambiar las condiciones competitivas.	,259	31	,000	,841	31	,000
P21.El hotel aprovecha el nuevo conocimiento	,312	31	,000	,813	31	,000
P22.El cliente es leal.	,240	31	,000	,850	31	,001
P23.El cliente está satisfecho.	,237	31	,000	,851	31	,001
P24.Los productos/servicio aportan valor de por vida al cliente.	,344	31	,000	,790	31	,000
P25.El cliente está dispuesto a preferir el servicio brindado.	,310	31	,000	,826	31	,000
P26.La cuota de mercado está creciendo.	,246	31	,000	,883	31	,003
P27.Las ventas están creciendo.	,273	31	,000	,831	31	,000
P28.El costo de venta se está reduciendo.	,311	31	,000	,759	31	,000
P29.El ROI está creciendo.	,311	31	,000	,759	31	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo 4. Alfa de Cronbach – Gestión del conocimiento

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,971	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1.Se capacita al personal de manera creativa.	55,13	200,449	,593	,971
P2.El personal cuenta con un manual de funciones y procedimientos sobre la operación.	54,26	200,331	,553	,972
P3.Se utiliza ejemplos y/o metáforas para la explicación de un concepto sobre la operación.	55,13	195,116	,798	,970
P4.Se promueve el intercambio de ideas y el dialogo.	55,00	191,467	,779	,970
P5.Se escucha las opiniones en general.	54,84	190,873	,773	,970
P6.Se planifica estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática (cursos en línea).	55,74	203,065	,519	,972
P7.Cuenta con manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos.	54,97	195,032	,654	,971
P8.Cuenta con base de datos sobre productos, servicios y procedimientos.	54,90	192,824	,788	,970
P9.Cuenta con material de las diferentes áreas operativas para la gestión de trabajo.	55,16	192,873	,780	,970
P10.Capacita constantemente sobre los nuevos procedimientos en las áreas de operación.	55,16	192,673	,821	,969
P11.Existe un sistema de trabajo entre las diferentes áreas operacionales.	54,97	195,366	,759	,970
P12.Se trabaja en equipo permitiendo la transmisión de experiencias compartiendo los resultados de todos los departamentos.	54,97	190,499	,891	,969
P13.Se busca compartir nuevas ideas y valores entre las áreas.	55,10	191,957	,864	,969

P14.Los gerentes y/o jefes comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación entre ellos.	54,90	196,890	,720	,970
P15.El hotel cuenta con procedimientos para aprovechar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos / servicios.	55,13	194,449	,874	,969
P16.El hotel tiene procesos para aprovechar el conocimiento para resolver nuevos problemas.	55,13	192,383	,922	,968
P17.El hotel combina las fuentes de conocimiento con los problemas y desafíos.	55,10	195,024	,856	,969
P18.El hotel usa el conocimiento para mejorar la eficiencia.	55,10	192,090	,899	,969
P19.El hotel usa el conocimiento para ajustar la dirección estratégica.	55,16	194,940	,894	,969
P20.El hotel busca y aplica información para cambiar las condiciones competitivas.	55,06	193,729	,836	,969
P21.El hotel aprovecha el nuevo conocimiento	55,23	196,914	,741	,970

Anexo 5. Alfa de Cronbach – Desempeño hotelero

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P22.El cliente es leal.	20,90	20,357	,723	,945
P23.El cliente está satisfecho.	20,84	20,806	,723	,944
P24.Los productos/servicio aportan valor de por vida al cliente.	21,06	21,529	,728	,944
P25.El cliente está dispuesto a preferir el servicio brindado.	21,06	20,596	,827	,937
P26.La cuota de mercado está creciendo.	21,26	19,531	,847	,936
P27.Las ventas están creciendo.	21,19	19,895	,885	,933
P28.El costo de venta se está reduciendo.	21,29	20,680	,868	,935
P29.El ROI está creciendo.	21,29	20,680	,868	,935

Anexo 6. Validación de expertos.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el formulario de **Gestión del Conocimiento y Desempeño Hotelero**, el mismo que será aplicado a entidades que forman parte del estudio **“IMPACTO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE HOTELES TRES ESTRELLAS”** que corresponde a un diseño de investigación cuantitativo correlacional no experimental transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere una lectura detallada y completa de cada ítem propuesto a fin de comparar de manera cualitativa con los criterios propuestos relacionados a: **Claridad de la redacción, Contexto correcto de ítem, Congruencia con el contenido y Dominio del Constructo**. Para tal fin, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y caso contrario se ofrece un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°:	1
Fecha actual:	29/05/18
Nombres y Apellidos de Juez:	Adrián Luis Tarazona Quiroz
Grado Académico:	Superior
Puesto de trabajo:	Gerente de Servicio al Huésped
Institución donde labora:	Hilton lima Miraflores
Años de experiencia profesión o científica:	20 años.

Adrián Tarazona

Firma y/o Sello

1.2 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESPEÑO HOTELERO

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

Nº	Ítems (afirmaciones)	Claridad ¹					Congruencia ²					Contexto ³					Dominio del constructo ⁴					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	La realización de conversiones creativas				X					X					X				X			Se capacita al personal de manera creativa.
2	El uso del pensamiento deductivo e inductivo			X					X					X					X			El personal cuenta con un manual de funciones y procedimientos sobre la operación.
3	El uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos		X						X					X					X			Se utiliza ejemplos y/o metáforas para la explicación de un concepto sobre la operación.
4	El intercambio de ideas y el dialogo		X						X				X						X			Promueve
5	La creación de opiniones subjetivas				X				X							X				X		Se escucha las opiniones en general.

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

² EL ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)

³ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

6	La planificación de estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática y pronóstico.			X					X					X					X			Se planifica estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática (cursos en línea).
7	La creación de manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos	X					X					X					X					Cuenta.....
8	La creación de bases de datos sobre productos, servicios y procedimientos	X						X					X						X			Cuenta...
9	La acumulación de material a través del acopio de distintos aspectos de la gestión e información técnica			X					X					X					X			Cuenta con material de las diferentes áreas operativas para la gestión de trabajo.
10	La transmisión de los conocimientos recientemente creados		X					X					X						X			Capacita constantemente sobre los nuevos procedimientos en las áreas de operación.
11	Las actividades de intercambio de información entre departamentos mediante el uso de equipos interdependientes		X						X					X					X			Cuenta con material de las diferentes áreas operativas para la gestión de trabajo.
12	La formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos		X						X					X					X			Se trabaja en equipo permitiendo la transmisión de experiencias compartiendo los resultados de todos los departamentos.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el formulario de **Gestión del Conocimiento y Desempeño Hotelero**, el mismo que será aplicado a entidades que forman parte del estudio **"IMPACTO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE HOTELES TRES ESTRELLAS"** que corresponde a un diseño de investigación cuantitativo correlacional no experimental transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere una lectura detallada y completa de cada ítem propuesto a fin de comparar de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Contexto correcto de ítem, Congruencia con el contenido y Dominio del Constructo**. Para tal fin, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y caso contrario se ofrece un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°:	3
Fecha actual:	11 de junio 2018
Nombres y Apellidos de Juez:	Javier Losno V.
Grado Académico:	Magister
Puesto de trabajo:	Gerente Regional
Institución donde labora:	Casa Andina
Años de experiencia profesión o científica:	22 años

Javier Losno V.

Firma y/o Sello

1.2 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESMPÑO HOTELERO

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	Ítems (afirmaciones)	Claridad ¹					Congruencia ²					Contexto ³					Dominio del constructo ⁴					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	La realización de conversiones creativas				x					x					x					x		Se capacita al personal mediante charlas motivacionales por cada área.
2	El uso del pensamiento deductivo e inductivo				x					x					x					x		Se fomenta el uso de un manual de funciones sobre la operación.
3	El uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos				x					x					x					x		Se utiliza ejemplos para explicar un nuevo concepto.
4	El intercambio de ideas y el dialogo		x						x				x					x				Fomenta el intercambio de ideas y el dialogo.
5	La creación de opiniones subjetivas				x					x					x					x		Se escucha y promueve opiniones en general.

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

² En ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)

³ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

6	La planificación de estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática y pronóstico.				x					x					x					x		
7	La creación de manuales y documentos sobre productos, servicios y procedimientos		x						x					x					x			
8	La creación de bases de datos sobre productos, servicios y procedimientos		x						x					x					x			
9	La acumulación de material a través del acopio de distintos aspectos de la gestión e información técnica				x					x					x					x		Comparte la información de las diferentes áreas operativas para la gestión de trabajo.
10	La transmisión de los conocimientos recientemente creados		x						x					x					x			
11	Las actividades de intercambio de información entre departamentos mediante el uso de equipos interdependientes				x					x					x					x		Cuenta con un sistema de intercomunicación con las diferentes áreas
12	La formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos				x					x					x					x		Se trabaja en equipo transmitiendo las experiencias de cada área compartiendo los resultados de todos los departamentos.

